

学問への招待

戦略的キャリアデザインの勧め —大学で何をどう学ぶか—

柳 川 高 行

Invitation to University Lectures

Strategic Career Design

—What and How Students Should Learn at the University

Takayuki Yanagawa

目 次

1. 問題設定—戦略的キャリアデザインの必要性—
 - 1-1 キャリアとは何か
 - 1-2 戦略的デザインの必要性とその意味
2. 身につけるべきキャリアの内容
——キャリアデザインにおける what ——
3. 戦略的キャリアデザインの方法論
——キャリアデザインにおける how ——
 - 3-1 キャリアデザインはいつからはじめるべきだろうか
 - 3-2 キャリアデザインの為の資源をどう確保するべきか
——サラリーマンの場合——
 - 3-2-1 時間資源をどう生み出すか
 - 3-2-2 学習資源をどのように生み出すか
 - 3-2-3 何をどう学習するべきか
 - 3-3 学生の為の戦略的キャリアデザインの方法
——授業の受け方、ゼミの選び方、図書館の使い方——
 - 3-3-1 講義をどう選びどう受けるか
 - 3-3-2 どのようなゼミナールを選ぶべきか
 - 3-3-3 図書館をどう利用するか
4. 大学の学習のもうひとつの効用
5. 学習は幸せの為に——結びに代えて——

1. 問題設定——戦略的キャリアデザインの必要性——

まずキャリアとは何かということと、戦略的にそれをデザインするということが何を意味しているのかを明らかにし、次に今なぜ戦略的キャリアデザインを大学生である皆さんが行なわねばならないのかを説明することとしましょう。

1-1 キャリアとは何か

キャリアとは、一般的に「**仕事の経歴**」と定義されますが、この定義は適切であるとは言えない。同時に小学校に勤めた教師でも数年後に教科教育能力で圧倒的な格差が生じることは私達の多くが体験的に知っています。専業主婦歴10年の3人の女性の家庭管理能力にも大きな違いがあることを私達は日常的に知っています。これらの例から、同一の仕事の経歴を有していても**仕事遂行能力には大きなバラツキがある**ことが理解可能でしょう。

以下では、キャリアを次のように定義することとしましょう。「**過去の仕事の経験と学習とを通して身に着けた仕事遂行能力の全体**（working skill collectives through working experiences and learnings）」がキャリアであり、これは小池和男氏の言う「**全人的能力としての人柄**」に相当するものと言ってよいでしょう。

1-2 戦略的デザインの必要性和その意味

これまでの日本企業、とりわけ「**日本型経営**」を典型的に体現している大企業に於いて、個人のキャリアは「**人事部**」による**配置転換**（job rotation）によって行なわれてきました、つまり個人のキャリアは「**会社によってデザイン**」されてきたcompany's career design あるいは organizational career design と名付けることが可能でした^(注1)。

しかしながら現代日本の企業には、景気悪化に伴ない早期退職優遇制度の導入をシグナルにする「**終身雇用慣行の部分的崩壊**」が生じており、リスト

ラによる「強制的転職」に直面している従業員が多数発生しつつあります^(注2)。また金融、保険、証券等の大企業の倒産に代表されるように「大企業の雇用の安定性」は昔日のものとなりつつあり、企業倒産に伴う「強制的転職」はどのようなサラリーマンにとっても自分の身に振りかかる可能性のある「平等な不幸」と言えるでしょう^(注3)^(注4)。

強制的転職に直面した時、路頭に迷うこと無く直ちに他の組織体に再就職できる為には、これからのサラリーマンは、portable で、marketable な enterprise universal skill を身に付けておかなければならなくなりました。どの企業に於いても使いものになる「どの企業でも有用な仕事能力 (enterprise universal career)」を今勤めている会社が着けてくれることは全く期待できません。キャリアデザインは、自己の責任と自己決定によって self design しなければいけない時代となりました。幸せな人生を送る為にキャリアを戦略的に自らデザインする社会へと日本が変化してきたのです^(注5)。

「戦略的」にデザインするとは、次のことを意味しています。第1に将来自分が身に着けたいキャリアの「ビジョン」が明確になっていることです。第2にその為にどんな経験と学習とを積み重ねていくべきか、「action」の「what」と「how」とが明確になっていることを意味しています。第3に自己の仕事能力が「長期間」に渡って自己の「学習」を通じて「変化」し「成長」していくという視点を持っていることです^(注6)。

2. 身につけるべきキャリアの内容

——キャリアデザインにおける what——

将来における転職可能性を保障してくれるキャリアとは、次の5つの skill (熟練) と人間的魅力の合成物であると考えられます。

① technical skill (技術的熟練) ——ペーパーテストで測れる能力——

② 日本語の運用能力 (漢字を読み書きすること、諺や言葉の意味内容をよ

く知っていること)

⑥外国語の運用能力(reading、writing、hearing、speaking の ability)

㉓一般常識

④パソコン活用能力

㉔ワープロ活用能力

④簿記の運用と財務諸表の読み取り能力

以上の熟練はけっして大学でしか学習できないものではありませんし、大学の講義や実習に参加するだけではとうてい修得できるものではありません。英語のTOEICの得点を上げることや簿記の3級を取得するには大学の教室内での学習のみではまず不可能でしょう。時間を最低500時間は投入し努力することと集中力が必要不可欠です。大学で身につけておく必要性の高い熟練はコンピュータと英語であり、両方持っていれば鬼に金棒ですが、私は自分を差別化する最大の武器は「日本語の言語コミュニケーション能力」だと思っています。私達大人の中にもそして大学教員の中にさえ母国語である日本語の達人は意外と少ないのが現状ですから、日本語が良くできる(変な表現ではありますが)ことは仕事の上での大きな武器となることは間違いありません^(註7)。

②professional skill (専門的熟練)

——ペーパー試験だけでは計れない能力——

専門用語と専門理論の意味内容を十二分に自分の言葉に置き換えて理解していることと、それらを適切に組み合わせて(連結化して)社会現象を因果的に説明できる能力を有していることです。専門科目の基本的なものの見方や考え方(professional schema)を自分のものにして使いこなす能力です。この場合専門という用語には注意が必要です。私は経営学部を卒業した全ての学生が経営学関連科目の必要最低限の知識(essential minimum)を持っているべきだという考え方はとりません。従って専門必修科目の必要性は全くないと考えています。経営学を殆ど知らない経営学士が居ても一向に差し支えないと思っていますが、何らかの専門的スキーマはきちんと身に

着けておくべきです。哲学的思考様式、心理学的思考様式、社会学的思考様式をマスターした経営学部卒業の学生は、普通の経営学士よりはるかにユニークな存在です。経営学を必ず勉強する必要は全くありませんが、語るべき必死に学習した経験と何らかの専門的熟練は必要不可欠です^(注8)^(注9)。

③conceptual skill（ビジョン作りと実行）の能力

——ペーパーテストでは決して計れない能力——

どのようなキャリアを身に着けるか、身に着けるべきキャリアの中味とそれを身に着けていく為の action plan を立てる能力と実行して実現していく能力や、効果的で効率的な大学生活（キャンパスライフ）を計画し実現して行く能力がコンセプチュアル・スキルの分かり易い具体例です。それはまた自分の人生に於ける夢を掘り当て、夢を実現していく life design 能力でもあります^(注10)。この能力は、technical skill や professional skill のように学習すべき内容が客観化、具体化、定式化が十分に為されていませんので、大学に於ける全ての学習機会を総動員して学習するべき対象です。私は個人的には私達が幸せな人生を送るシナリオ執筆の能力だと思っています。シナリオ通りに演じていく際に、technical skill や professional skill が役に立つのだと考えています。

④human skill（人間関係処理能力）

——ペーパーテストでは決して計れない能力——

②仲間と仲良く仕事を共同して行っていく能力で、いわゆる「協調性」と言われるもので、日本企業の作業集団に於いて最も重要視されるものです。

⑥顧客や取引先の人々との関係処理能力で、紛争解決能力（conflict solving ability）がその中核を成すと考えられます。

③部下を育成し指導していく能力で、いわゆる「リーダーシップ能力」と言われるものであります。

④他人の智慧を借りる能力。これは余り注目されることがありませんが、問題解決の際に助言や手伝いをしてくれる人々を沢山もっているかどうか

かということです。喜んで皆さんに力を貸してくれる人脈があることで
す^(注11)。

⑤self-learning ability (自己学習能力)

本を読んだり、他人の話を聞いたり、いろいろなことを観察しながら、technical skill、professional skill、conceptual skill、human skill を形成し蓄積していく能力で、**能力を作り出す meta-skill** です。大学時代にこれが身に着けば生涯に渡る財産となります。

自己学習能力とは、既に所有している technical skill や professional skill、conceptual skill、human skill という個人の学習能力を総動員して、①情報を収集し、②分析し、③読み取り、④それを変形したり他の知識と組み合わせる新情報を作り出していく能力でもあります。その実体は individual な cognitive schema、cognitive map (認知構図) であります^(注12)。

同一の情報も cognitive schema の違いによって読み取られ方(解釈)が異なるばかりではなく、作り出される新情報の内容も全くことなってくると考えられます。分かり易い例を2つ挙げましょう。

カンキョーを創造した創業経営者藤村靖之さんは、著書『企業家は未来に「点」を打つ』(1997年、H & I 社)の中で、本田宗一郎さんと食事をした時に「若い人達は(中略)人にもものを聞くのを恥ずかしがる。(中略)僕なんか、中学しか出ていない。(中略)人にもものを聞くことは恥ずかしいのです。(中略)わからないことは人に平気で聞けたから、僕は自分の得意なことに専念することができてとても幸せだった。(後略)。という話を聞いて、次の日から経営の仕方を変えて何でも自分でやることをやめた。今私達の会社はアウトソーシングに徹しています。」と書いておられます。本田宗一郎さんの話から、自社はアウトソーシング経営に徹しようという将来ビジョンを生み出したのは藤村氏固有の cognitive schema による情報処理があったからだと思います。

もうひとつは私の経験です。1992年11月29日、白鷗大学ビジネス開発研究

所主催第2回経営セミナーに於いて、榊原清則氏（当時一橋大学教授）の講演「組織・情報、コミュニケーション」をお聞きした時に私は、情報をキー・コンセプトにして「週刊少年ジャンプ」の論文が書けるのではないかという啓示を受け自分ながら面白い論文がその後書けたと思っています。榊原さんのお話（情報）をそんなふうに取り取ったのは私1人だけであり、その理由は、私固有の cognitive schema があったからだと思っています。

個人に固有の cognitive schema が働く為に必要な条件もこの2つのエピソードは明らかにしています。第一の条件は、ある情報を cognitive schema で処理しようと決断させるものであり、情報として**感知**させるもので、私はそれを「**問いかける私（Questioning I）**」と呼んでいます。絶えず問いかけていることに関連した情報のみが**選択的に受信**されていくのだと私は考えています。第二の条件は、感知し受信した情報を読み取るために**必要な能力**（technical skill、professional skill、conceptual skill のそれぞれが）が高いことが不可欠だということです。

⑥magnetic charm of personality（人間的魅力）

——信用と信頼という無形の資産——

良い人間関係を形成し、大きな仕事を任せてもらえたり、有望なプロジェクトに参加できたり、仕事を遂行していくなかで様々な援助が受けられる為には、私達は人間関係の中で信用と信頼という無形の資産を形成しておくことが必要不可欠です。**信用**（trust）とは過去に周囲の期待を裏切らない実績を示してきた人々へ周囲が寄せる**好意**（good will）であり、**信頼**（belief）とは、その人に新しいことを任せたいというリスクを周囲の人に抱かせる好意のことです。

3. 戦略的キャリアデザインの方法論

——キャリアデザインにおける how ——

3-1 キャリアデザインはいつから始めるべきだろうか

企業から強制的に転職させられるサラリーマンの主要対象が「中高年ミドル」であることから、「ミドルのキャリア設計の必要性」が目下マスコミで声高に叫ばれていますが、私はミドルになってからキャリアデザインを開始するのは遅すぎると考えています。20代のサラリーマン生活のスタート時からキャリアデザインは少しずつ始められるべきでしょう。そしてサラリーマン1年生からキャリアデザインを早期にスタートできる為には、大学4年間でキャリアデザインができる**基盤能力（知的インフラストラクチャー）**を十分に身に着けておく必要があります^(注13)。

3-2 キャリアデザインの為の資源をどう確保すべきか——サラリーマンの場合——

3-2-1 時間資源をどう生みだすか

会社員生活、組織人生活をしている場合に最も重要かつ稀少な資源は「時間」です。長時間労働（長い残業時間——その多くは付き合い残業であり、デモンストレーション残業である）と、長い通勤時間と退社後の仲間との付き合いで、日本の労働者の多くは自宅でくつろげる時間は国際的に見て極めて少ないと言えます。ドイツの労働者は日本人より年間労働時間が約500時間（1日8時間労働で換算すると約60日間）少ないという統計もあります。

キャリアの**充実**（enrich キャリア内容の深化）と**拡大**（enlargement キャリアの幅の拡大）の為の時間捻出方法は6つあると考えられます。1つは**朝の通勤時間**を活用することです。片道1時間かかるとすれば、少し早く家を出て座席を確保できれば、1時間経済新聞や経済雑誌を丹念に読むことができます。ウォークマンで英会話の勉強をするのもひとつの活用方法で

しょう。帰りの電車は疲れていますから、ビール、おつまみ、週刊誌（スポーツ新聞）というサラリーマン3点セットでくつろぐことも大切ですが^{（注14）}、朝を密度濃く勉強に当てれば、1日8時間学習すると仮定すると1年間で約28日分の学習量となります^{（注15）}。それを5年間続ければ、朝からスポーツ新聞を読んでいる人との間にキャリアの決定的格差が生じると思います。昔埼玉県久喜市から小山市まで通勤していた時の朝の30分間に新聞を集中して読むことが私の習慣でした。「習慣は第二の天性」という諺もあります。毎日勉強する「クセ」を早く身に着けることが大切です。

時間を生み出す第2のコツは「**すき間時間**」を上手に活用することです。約束した面会時間までの待ち時間、電車待ちの時間、電車等の移動時間、共同作業中の手待ち時間等私達は毎日小間切れの短い自由時間を沢山手にしています。私はいつもコピーした雑誌記事、論文、そして新聞を持ち歩いてラインマーカー片手に読んでいます。東京へ新幹線で出かける時は振動が小さいので、考えを少しまとめながらメモを取るようになっています。ラインマーカー以外にも私は、ポスト・イット、鉛筆、消しゴム、ボールペン、糊、ハサミ、ホチキス、カッターをいつも持ち歩いて「すき間時間」を使っています。

時間を生み出す第3のコツは、付き合い残業や会議中の時間に**バーチャル空間**で仕事をするクセを着けることです。私は様々な会議に出てこの頃は堂々と内職をするようになりましたが勿論若い頃は神妙な顔をして座っていました。誰も私の頭の中はのぞきこめませんから、私の頭の中では様々な観念や連想が生まれては消えていきます。私は「**観念の離合集散**」などと勝手に名付けておりますが、いつも頭の片隅にモヤモヤとして気にかかっていたことが、突然新しく動き出し他の観念と結び付いたり、アイデアとして昇華したり、新しいネーミングを思い付いたりしてとても心楽しい時間です。私は出世とは全く縁のない人間ですから会議を取り仕切るのは例外的な場合を除けば殆どありませんからそうしておりますが、皆さんも上手にバーチャル空間に飛翔しましょう^{（注16）}。

時間を生み出す4つ目のコツは、**週末、ウィークエンドを上手に活用すること**です。休日はその半分をリラクセーションと肉体的疲労回復のためにゆっくりと休むべきですが、残り半分は今週読んだ新聞、雑誌、本のスクラップ作りやメモ作りに活用する習慣を着けることが大事でしょう。特に新聞は朝刊1日分で新書版の本1冊分の情報が入っていますから貴重なデータベースです。因みに私は仕事から必要性が高いことと、時間に余裕がありますので、毎日経済紙3種と全国紙と地方紙各1種、都合5種類の新聞を読んでいます^(注17)。

時間を生み出す第5のコツは、**上司や同僚との付き合い方をうまくルール化すること**です。日本企業はチーム型協同活動が中心ですから、仲間と仲良く仕事ができる「**協調性**」がとても重要視されます。仲間同士がより親くなる為に、一緒に食事をすることやノミニケーションが頻繁に行なわれます。日本の職場は、「**集団凝集性**」が高く、同調行動を強制する「**集団圧力**」が強く働きますので様々な「付き合い」が必要不可欠となり、私達の自由時間を奪います^(注18)。**公式の会合**（忘年会等）は原則必ず出席するべきですが、それ以外の会合は勤続年数が増加してくるにつれ、1次会のみ出席すればよろしいと思います。サラリーマン1年生の時からワガママは言わないことです。上司から飲みにさそわれたら、尊敬している上司の場合は毎回参加したら良いと思います。お金を出しても聞きたいような貴重な体験談を聞けるでしょう。尊敬できない上司の場合、自慢話や他人の悪口を聞かされるのがオチでしょうから2回に1回位の割合で付き合いばよろしいでしょう。断わり方を工夫する必要があります。同僚からの誘いの場合、若い内はなるべく参加した方が良いと思いますが、1次会に付き合いば十分でしょう。上司の悪口や仕事への不満を毎日ぶちまけ合っても事態は殆ど変わることはないでしょう。過去と他人を変えることは不可能なことです。ちなみに私は、若い頃は全ての付き合いに原則参加しておりましたが、今は忘年会に出席する程度で、同僚と食事をしたり飲むことは殆ど皆無です。家で家族と食事することと子供が寝てから妻と一緒にビールを飲む方がはるかに美味しく大

切だと思っていることと、付き合うことをそれ程必要としないで済む大学教師という職業の特殊性が大きいのですが、一晩中でも語り合いたい友以外の方とは飲みたくないという私のワガママな性格が最大の理由でしょう。私は白鷗大学の「醜い鷗の子」であると自覚し^(注19)それで全くかまわないと開き直っておりますから余りお勧めできるルールとは言えないかもしれません。

時間を生み出す第6のそして最大のコツは、**仕事の「能率」、仕事の「生産性」**を高めていくことです。それまで10時間かかっていた仕事を8時間でやれるようになれば2時間の余裕が生まれます。仕事の生産性を高めることを可能にしていくのは、①仕事のやり方を絶えず工夫していくこと、②他人の仕事のやり方を観察し良い点を模倣していくことと、③**仕事の段取り**（計画）をきちんと立てること、④**集中力を高めること**、等の要素ですがイヤな仕事から先に片付けていくことを私は意識的に実行しています。能率を上げることが目的のではなく、生み出された自由時間を生かして使うことが大切なのです。

3－2－2 学習資源をどのように生み出すか

まず「**学習する場**」をどのように確保するかという問題ですが、自分の書斎があれば大変望ましいけれど日本のお父さんで書斎を所有している方は珍しいでしょう（80%以上の高校生が自分専用の個室を持っていることを考えると私は大変不公平なことだといってお父さん方に同情してしまいます）。しかしながら**勉強は場所を選びません**。どこでも行なえます。私は書斎を持っていますが、普通は台所のテーブルの上に資料を広げてやっています。紙バッグに入れた資料類と2つのペンケースに入れた文房具をかかえ、居間のテーブルで勉強したり、大学の共同研究室（私の個人用研究室は物置き同様に立錫の余地もありませんのでそこでお店を広げています）で仕事をしたり、空いている教室や大学図書館を利用したりしています。サラリーマンの方には、1時間早く出社することをお勧めします。早起きをして早朝の空いた電車の中で勉強し、誰も居ないオフィスで集中的に学習をすることがいい方法

だと思います。私は毎朝5時前に起き、9時位まで、本や論文や資料を読んだり原稿を書くようになって8年程になりますが、朝の数時間はまさに「ゴールデンタイム」だと思います。

次に本や雑誌を買う「お金」をどうするのか、**必要資金の調達**の問題です。これは比較的たやすいことです。月2回外で飲むことを止めること、ゴルフを止めること、ギャンブルを止めることで、お金を捻り出すべきです。学習費用は、将来何10倍にもなって戻ってくる「**未来の為のコスト (future-cost)**」であり、自分を大きく成長させていく「**設備投資**」に当たります。人生とは自分を元手にした一大ギャンブルに近いと私は思っています。過去20年間私は研究用のお金だけは青天井で消費し自分に賭け続けてまいりました。このギャンブルに比べれば他のギャンブルなど兒戯にも等しいと思います。play now, pay later というクレジット型人間ではなく、pay now, play later という先憂後楽型、最後に笑う者になろうではありませんか。

3-2-3 何をどう学習するべきか

①新聞を活用しよう

新聞を毎日読むことは3つの効用をもたらしてくれると私は思います。

第1の効用は、企業、経済そして社会や人間についての様々な情報を提供してくれることです。私達が直接情報にアクセス（インタビューや取材をすること）する為には大量のコストと多くの時間が必要ですが、新聞社と新聞記者は毎日僅か110円で私達の「**代理人 (agent)**」として記事を集めてくれるのです。私の場合、個別企業の具体的記事と企業トップへのインタビュー記事には特に注意を払っています。さらに関心のある記事に出会うとその企業や団体に電話して、**電話ヒアリングと資料の請求**をこまめに行なうようにしています。

第2の効用は、新聞には**数量的データとアンケート調査**が載ります。私達の手軽な**データベース**を構築してくれます。私は関心をそそられたアンケートに関しては、その調査主体に電話をかけて、郵送かファクシミリで詳細な

アンケート結果をもらうように心がけています。

第3の効用は、新聞は「**新刊書の紹介**」の役割と現在刊行中の「**雑誌記事の索引**」としての役割を果たしてくれて、私達が直接本屋に足を運ぶ労を省いてくれます。私は出版案内記事を切り取っておいてまとめて本屋に注文するようにしています。

私は3種類の経済紙と全国紙と地方紙各1紙を購読していますが、**日本経済新聞**と**地方紙**とを読むことは是非お勧めしたいと思います。

②週刊誌をよく読もう

私は週に一般的な週刊誌を7種、写真週刊誌を2種読んでいます。お父さん達に人気が高いのは、ヌード写真が沢山載っている『週刊現代』と『週刊ポスト』ですが、私は『週刊朝日』、『週刊文春』、『週刊新潮』の3種を読み続けることをお勧めします。この3つを読んでもいれば世の中の大体の動きは掴めます^(注20)。

私は経済週刊誌を1冊、隔週2冊、月刊誌2冊を年間契約で購読していて、大学の図書館で約40種類の雑誌を定期的にチェックして必要記事をコピーしてFileしています^(注21)。

サラリーマンの皆さんには、『日経ビジネス』（日経BP社）という経済週刊誌を1冊毎週読むことと、『週刊東洋経済』、『週刊ダイヤモンド』、『エコノミスト』の3種の経済週刊誌の中から最も興味を引かれた記事の載っている号を1つ選んで読まれることをお勧めしたいと思います。

③本を読もう

本を選ぶ時は、帯に書かれたキャッチコピーに惑わされることがないようにしなければなりません。**目次をよく読んで**購入するかどうか決めるべきです。本当に良い本（何度も繰り返して読みたくなり、読む度に新しい発見のある本）は実に少ない。ベストセラー書や話題の本は必要箇所だけ「**立ち読み**」で済ませましょう。私は職業柄年間150万円程本を買いますが、関連箇所をよく読む本が殆どで、完全に読了する本はごく僅かで大抵は斜め読み、飛ばし読みで済んでしまいます。娯楽雑誌や小説、エッセーは公共図書館を

利用すれば十分です。現に私も小山市立図書館を随分利用させてもらっています。

④情報は保存し組み合わせて活用しよう

重要な新聞記事は、切り抜いてA4コピー用紙に張り付け、雑誌記事は、破り取りホチキスで閉じて、いずれもA4クリアファイルのフィルム製ポケットにどんどん差し込んでいくようにしましょう。私は外食企業関係だけでクリアファイル25冊分の資料となっていますが、サラリーマンの方の場合年間10冊貯まれば十分でしょう^(注21)。細く長く続けていくことがとても大事です。ある特定のテーマについて5年から10年に渡って「長期的」に資料を収集することが大事で、全く別種の情報同士を「組み合わせる」と（私はこれを情報の結婚 information marriage と名付けています）全く新しい視点が得られることがよくあります^(注22)。

3-3 学生の為の戦略的キャリアデザインの方法

——授業の受け方、ゼミの選び方、図書館の使い方——

学生時代の特権は、全生涯の中で、最も自由時間に恵まれているとともに、最も体力に恵まれ活動の高いポテンシャルティーを持っていることです。「4年間の休暇」の間の自由時間は1万3,077時間（年当たり3,269時間）にものぼり大変な「時持ち（time-rich）」であると同時に徹夜もヘッチャラという大変な「エネルギー持ち（energy-rich）」でもあります。大学生は金持ちでもありますから、金とヒマと体力とに満ち満ちていますので、「学習資源」をどう生かしていくのかの方法論が一番大切だと思います。学生にとっての「時間の有効活用方法（how to spend time smart）」を次に述べたいと思います。

3-3-1 講義をどう選びどう受けるか

大学に於ける悪しき習慣に「楽勝科目」というものがあります。これは「手抜き教師」と「学生とはとても呼べない大学生」とが共同して作りあげ

る「**単位のディスカウント販売**」に他なりません^(注23)。最小の学習コストで卒業必要単位をかき集めたいという学生、最も能率的に単位を獲得したいという学生以外には楽勝科目はお勧めできません。楽勝科目が何なのかは、授業に出ずにホールや食堂でブラブラしている生気の無い先輩学生達に聞けば即座に教えてもらえると思います。もうひとつ単位認定の甘過ぎる科目もお勧めできません。楽に単位のでる科目は、キャリア蓄積には殆ど役に立たないからです。必死になって勉強して pretty では無い歯ごたえのあるテストに合格して初めて真の実力が身に着くのです。

大学生時代にキャリアの基盤能力を身に着けたい、特に教養と経営学関連の専門的能力を身に着けたいと考えている学生の方々には是非「**良く準備された良質の講義** (well-prepared excellent lecture)」を受けることをお勧めします^(注24)。どれが良質な講義であるかは、大学図書館でよく勉強している学生、腫が輝いていて生き生きとしている先輩学生に聞けば教えてもらえると思います。良質の講義と呼べる講義には次の要件が備わっていると思います。①講義者が**誠実に情熱**を込めて講義していて、②講義の**テーマが明確**で何を話したかったのかがはっきりしていること、③**納得できるよく分かる説明**が行なわれ、④講義者が自分で**良く理解していること**のみを話していて、⑤学生からの**質問**をいやがらずに丁寧に説明してくれて、⑥**時間が過ぎ去っていくのがとても速い**、という「講義内容」を有していること。単位認定試験に関して、⑦きちんとした **tough test** であり、⑧前年度と同一内容の試験ではなく、⑨**成績評価**に関して概ね納得のいく、という要件を満たしていること。さらに⑩**パンクチュアル**に30分近く遅れて始まることの無い、**開始時刻**が守られていることと、⑪雑談も雑談の為の雑談 (idle story) ではなく、専門や人間の生き方の問題に深く関わる **side story** が語られるべきでしょう。

良質の講義をどう受けたら良いのかを次に述べておきましょう。①**集中**して聞くこと、②板書以外にも大事だと思うことは**必ずメモ**しておく、③授業中に書いたノートは「メモ用紙」に過ぎませんから家に帰ってから新たに書

き直して講義のストーリー展開をまとめ直しておくこと、④ノート整理をして疑問に思ったことを次回必ず先生に質問して解決しておくべきでしょう。⑤分からない**専門用語**は図書館で**辞典類**で調べておくクセを習慣化しておくことです。専門用語は外国語と同じであると心得ておくといよいでしょう。

技術的熟練 (technical skill) を修得する外国語やコンピューター、簿記等を身に着ける上で必要なポイントを次にまとめておきましょう。①大学の1年間の授業30回約45時間で、身に着けることは不可能で、1年間に最低500時間は学習する必要がある。② technical skill の修得レベルは、基本的には「学習時間の関数」であるから、集中して一定時間取り組めば誰にとっても修得は容易である。③専門学校に通いダブルスクールをする必要は殆どない(確かに効率的ではあるが費用もバカ高い)。英語やその他の外国語はTV、ラジオ教材で十分である。但し繰り返し繰り返し暗唱するまで練習を行なう必要がある。英会話をマスターするコツは、1に practice、2に practice、3、4が無くて5に毛の生えた心臓であると思います。コンピューターの場合はとにかくコンピューターにさわることと、良くできる友人に個人コーチとして傍に居て教えてもらうことです。簿記についてはモリモリと練習問題を解きまくり、会計学を専門とする先生方にどしどし質問をすることです。No hesitation for learning.

3-3-2 どのようなゼミナールを選ぶべきか

ゼミナールという大学独特の小集団学習の特質は、一般的に1冊の**専門書**(英文の場合もあります)を全員で読みレポーター役の学生が報告し、他の学生と教員とがレポーターに質問し全員でディスカッションすることと学生1人1人が卒業論文の**為の個人テーマの研究報告**を行ない、教員が質問、助言、指導を行ないながら全員でディスカッションしていくという2つの**学習内容**を有していることです。ゼミナールで修得が目ざされている**能力**は①レポート報告を行なうことを通して、自分の理解したことを他人に分かるように説明していく「**自己表現能力**」(いわゆるプレゼンテーション能力)が身

に着く、②レポート報告を作成する為の「資料検索能力」が養われる、③学生達がああでもないこうでもない議論しながら答えを探していく「グループワーク」を通して「集団的問題解決能力」（より分かり易く言えば3人寄れば文殊の智慧の実践方法）を体得できる、④本や他人の話から何を読み（聞き）取り、どう自分の考えを組み立てていくか「情報の批判的受容能力」が身に着いていくと言うことができます。最後にゼミナールの最も重要な学習上の機能は、専門科目群の講義で学生に与えられる「専門的なものの見方、考え方」という意味の professional schema の現実社会への実際の応用のトレーニング機会を唯一大学で提供するということです。

ゼミナールを選ぶ基準には個人的基準と一般的基準との2つの相異なる基準があると思います。

個人的基準は、①ゼミナールの研究テーマが自分の研究関心（知的好奇心）と適合的であることと、②指導教員が自分とうまが合うかどうか（簡単には好きか嫌いか）ということと、③猛烈に勉強したいか、サークルの乗りで参加したいのか、「学習意欲の強さ」とゼミナールの適合度の問題であり、知的サークルゼミに加入するか本格的ゼミナールにするべきかを決めるべきでしょう。

ゼミナールを選ぶ一般的基準は、①研究テーマの選定の自由度が高いかどうか（注意すべき点は研究の自由度が著しく高いとともに適切かつ十二分の指導が学生に対し個別的に行なわれることです）、②指導教官の助言、指導および参考文献、参考資料の提示が適切かつ十分かどうか、③レポートの報告に対する他のメンバーの参加の程度が十分かどうか、④1回のゼミが終了した時に多くの知的発見があったと感じられるか、⑤ゼミの時間割時間以外に指導教官がどの程度時間を割いてくれるのか。以上の諸点について、先輩ゼミ生の意見を聞くことと、公開ゼミナール授業をよく観察して参加を決めるべきです。

独断と偏見に strongly biased された柳川の見解を批判を恐れずに言えば、①言行一致している教員、有言実行で、ダブルスタンダードで生きてい

ない教員のゼミ、②質問を歓迎するばかりでなく、ごまかすことなく分からないことは分からないと言い、放置することなく次週までにきちんと解答してくれる教員のゼミ、③講義内容がきちんとしている教員のゼミは、ハズレが少ないと考えていいと思います。

ゼミナールと一緒に2年間一所懸命に努力することから生まれる人間関係は**一生の宝**だと私は思います。50歳直前の私もゼミナールでご指導頂いた先生とは生涯に渡るお付き合いをさせて頂いております。人生の節目節目に私の恩師から頂いた暖かいご配慮の数々を想い出す度に私は、**Now it's my turn.**（今度は私の番だ）という気持ちで先生に直接ご恩返しできない分、先生が私にして下さったことは自分のゼミ生に対してしてあげたいと思っています（注25）。

人間は誰でも自分から困難な状況の中に進んで行くことは避けたいと思っています。大変な労力が必要なうえに、自分の能力が本当に不十分なことを身に泌みて思い知らされ、そのような非力な自分を**直視**しなければならないからです。しかし人間はどこかで自分自身の弱さや力不足から逃げ出すことなく**真正面から向き合う**ことが必要です。自分に何が足りないのかを知り、その足りない部分をどうやって補い獲得していくのか、失敗するかもしれないという**リスクを恐れることなく踏み出していく勇氣**を本物のゼミナールは与えてくれるでしょう（注26）。評判とかウワサなどに惑わされることなく自分でよく見てよく考えて自分を人間として大きく成長させてくれるゼミナールを選ぶことを是非勧めたいと思います。

3-3-3 図書館をどう利用するか

大学生の図書館の使い方は、①課題として与えられたレポートを書くため、②定期試験前の勉強のため、そして③授業の空き時間を潰すために、という3つの目的を果たす場合が中心ですが、実はもっと重要な使い方があります（注27）。

①新聞を読もう

図書館には実に多種類の新聞がありますが、経済・経営の専門誌を毎日読むクセを付けていくことが経営学部¹の学生にとりとても必要なことだと思います。日経流通新聞（週3回発行）、日本経済新聞（毎日発行）、日経産業新聞（土、日曜日以外の毎日発行）の順に読み慣れていくのがよいでしょう。関心を持った記事はすぐコピーしておくといいでしょう。

発行された新聞を1ヶ月分ずつ1冊にまとめた『縮刷版』を図書館は購入してくれています。卒論やレポートを書く時にとても重宝しますので利用できるよになるといいでしょう。

②雑誌を読もう

毎週あるいは毎月沢山の雑誌が発行されています。自分の関心に応じてそれに関連した雑誌に目を通すべきですが、一般的には次の経済誌に目を通して面白そうな記事を読んでみましょう。週刊の『日経ビジネス』は一番良い記事が載ります。記事を書いている記者の能力が最も高い雑誌です。次に『週刊東洋経済』、『週刊ダイヤモンド』、『エコノミスト』が役に立つと思います。月刊の『日経ベンチャー』、『実業の日本』、隔月刊行の『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』、まで目を通すことができれば十分でしょう。一般誌としては、週刊の『AERA』と月刊の『文藝春秋』と『中央公論』に目を通しておくクセを付けるといいでしょう。雑誌の場合も関心を持った記事は必ずコピーしておきましょう。

③百科事典を引こう

授業を受けていて分からないことがらや興味を引かれることがあったら、すぐ図書館に行って百科事典を引きましょう。その場合最終巻に載っている「索引」を引いて目当ての言葉を探しましょう。知識の基本的な部分は百科事典の内容で十分なことが多い。必要箇所をこまめにコピーしておくことをお勧めしたいと思います^(注28)。

④本を読もう

大学図書館には12万5,000冊位本があります。文字通り本の海の中から1

冊の重要な本を1冊選り出してくることは至難のワザです。本を選ぶ際のナビゲーター役が先生達なのです。講義の中で先生達は、自分の読んだ本の中から、**学生にとっては是非とも読む価値のある本を推薦してくれるはず**です。そのような本は可能な限り手にとって読んでみることをお勧めします^(注29)。

⑤シンクタンクの報告書を読もう

公立および民間の研究機関（シンクタンク）の定期刊行物に収載されている研究と調査には実に貴重なものが沢山あります。**長銀総合研究所、日本開発銀行、日本総研、郵政省中央研究所等のレポートは実に読みごたえ**があります。重要な記事は必ずコピーしておくようにしましょう^(注30)。

4. 大学の学習のもうひとつの効用

これまでの話しは、**職業生活に於いて幸せを実現していく為に戦略的キャリアデザインが必要であることと、キャリアデザインの為に大学で何をどう学び、会社で何をどう学んでいくべきかの方法論**でした。しかしながら大学の学習にはもうひとつの大事な目的と効用（私達にとりプラスとなること）があることを最後に述べておきましょう。

キャリアデザインとは、何よりもまず「**仕事能力の成長**」であり「**専門的成長**」を目指すものでしたが、大学の学習は、「**専門的成長**」と並んで、あるいはそれ以上に「**人間的成長**」に資するものでなければなりません。人間的成長が欠落していて専門的成長の方が異常発達した人のことを「**専門バカ**」と呼びますが、なまじ専門能力に長けていますから「**普通のパカ**」よりはるかに始末が悪いものです。大蔵省を始めとする高級官僚の低劣さと金融・証券不祥事をみるにつけ、超有名大学での専門的能力の形成は、人格とは全く無関係であることが白日の下にさらされたと思われます^(注31)。

健全な常識を身に着けていること、日本語のコミュニケーションがきちんとできること（高学歴所有者の中にも論理的な話のできない変な方々は一杯います^(注32)）、そして**心の賤しくない大人になり、人一倍仕事ができること**

が大学教育のそして人生そのものの一大目標だと私は考えています。良き夫や妻、良き父親や母親になる為にも私達には言葉の真の意味に於ける「深い教養」を身に着けるように努力していく必要があります^(注33)。

経営学部や法学部では「実学教育」や「実践教育」が行なわれなければならないことは、論を待たない明白な事実であります。高い専門的能力は高い理念や志と手を携えていかなばならないことに私達は一層の注意を払っていくべきです。「教養なき専門人」、「志なき専門人」をこれ以上育成していないことが大学の社会的使命であることを私は銘記しております^(注34) ^(注35)。

5. 学習は幸せの為に——結びに代えて——

生涯に渡る職業生活の中で、所属する企業や組織体に於いて「必要欠くべからざる人材」であるとともに、万が一の場合直ちに他の企業や組織体に「転職可能な人材」であるためにキャリアは戦略的に、つまり長期的ビジョンと絶えざる学習を通してデザインされる必要があります。私達は生涯に渡る学習を通し成長し発達し続ける存在であります。学習は何の為に行なわれる必要があるか、それは私達が「幸せになる」ためなのです。私達が職業生活ばかりでなく私生活との双方に於いて幸せになることに役立たない学習は、言葉の真の意味に於ける学習とは決して言えないことが銘記されなければなりません。私達は仕事がよくできる卓越した「仕事人」を目指すと同時に常識と教養を持った「真実な人間」とを同時に目指すべきであり、それはライフ・デザインに於ける dual strategy であると申せましょう。

私は30歳の時に女子短大で経営学総論を教え始めた時から、大学院時代と助手生活の間に必死になって身に着けたドイツ経営学を投げ捨て、日本の現実の具体的企業のことが語れるような経営学研究者になりたいという「長期的ビジョン」を描き^(注36)、その為には「どのような知的能力が必要か」を十分認識し、コツコツと倦まず弛まず学習を続け、少しずつ少しずつ蝸牛のような速度で自分自身を変化させ成長させるべく努力を重ねてきました。「あ

「あなたは今幸せですか」と問われたならば、地位や名誉や肩書きとは全く無縁の人生であります。もう一度人生をやり直すことができたとしても、同じ職業と同じ家族と同じ恩師や友人と共に生きたいと思っていると躊躇すること無く答えたいと思います^(注37)。

私は教壇に立ち経営学の教育に携わりながら、学生が将来幸福な生活が送れるような「手助け」をほんの少しでもできたらと希い、そうすることに私の「職業的アイデンティティー」を見い出してきました。

何の為に大学で学ぶのですかと問われたならば、「自分が幸せになる為です」と私は答えたいし、私はそれを信じこれまで学習を続けて参りました。白鷗大学に学ぶ若い皆さん、どうか自分の中の成長し変化する可能性——それは学び続けようという意欲と実行力であるが——を信じ、自分を愛し、夢を形にする (to make dreams true) ように、夢を高く投げ上げ人生の軌跡を大きく描き困難に挫けること無く幸せになってください。

生きることは学び続けることに^(注38) 他なりません。大学生活とは、文字通り大いに学んで活き活きと生きていくことです。自分を信じ、自分がかわいくてたまらない embracing love と、自分を突き放し、客観視させ、自分の欠点を乗り越えさせていく scolding love という2つの愛情によって強くセルフ・コントロールされた実り豊かなキャンパス・ライフ (fruitful campus life through self-control by loves) を送られますよう、心から祈念しております。

（付記）

本稿の直接的執筆動機は、筆者がようやく教務委員という悍ましい職務から解放され4月から論集委員となり、論集の新企画として数人の先生方に学生向けの「**学問への招待**」用原稿の執筆をお願いしたことにある。研究業績にはならない（立派な教育業績ではあるが）原稿をお願いする以上、依頼者自らが率先してこれを行なうべきであると考えたことが、本稿執筆の直接的契機である。

本稿の内容の直接的素材は2つある。その第1の素材は、98年3月中に執筆して4月14、21、28日の「**経営学史Ⅰ**」で話した「**戦略的キャリアデザインの勧め**」である。第2の素材は、98年4月6日、9日に開かれた1年次生と2年次生を対象にした**経営学部ガイダンス**で話した「**大学で何をどう学ぶか**」である。この2つの話の母体となったものは、1997年度経営学部必修科目「**経営学**」の中で98年1月に話した「**人生に於ける5つの競争にどう対処すべきか**」という話である。

本稿の内容は、数年前から**ゼミナール**および経営学、経営戦略論、経営学史Ⅰ、Ⅱに於いて断片的に学生に話してきたものを、整理し、統合してまとまりのあるストーリーとして再構成したものである。その時々には貴重な質問をして筆者の思考を刺激してくれた歴代の柳川ゼミナールのゼミナリストと科目の受講生の皆様に心から感謝するものである。

本稿は元々春休み中にまとめた論文原稿を、大学1年次生を対象にして読み易い形で書き直したものであり、私のideaと私が学習を通して得た他の人々のideaの出典と引用ページをきちんと明示していないという意味で「**知的エッセー**」である。私が論文、研究ノート、事例研究以外のエッセーを最初に書いたのは1995年のことで、それは尊敬する**竜寄喜助**元白鷗大学教授のエッセーに触発されたからであった。竜寄氏は私の最初のエッセーの草稿を読んで下さって、「全編熱気に溢れているが読んでいて少し疲れる。肩の力を抜いて少し遊びを入れた方がよい。」というアドバイスを下さった。生来「**きまじめ過ぎる**」私はいつも真正面から正攻法で全力投球をしがちで

あった。その後のエッセーや講演は、少しジョークを混じえ所々でリラックスして遊ぶように心がけている。本稿でも注の部分で筆者は剛速球に混じえてスローカーブやフォークボールを投げてみた。1日分の原稿が書き上がると夜妻にその部分を聞いてもらった。妻の意見を取り入れて少し書き直した所もある。私はかなり辛口の文章を書くクセがあるが少しでもソフトな内容になっているとしたらそれは妻のお陰である。

本稿の本文の部分は、4月上旬から下旬にかけて、木、金、土曜日に1日10枚位ずつ書き下ろし4月29日に完成した。注の部分はゴールデンウィークに楽しみながらまとめたものである。クレヨンしんちゃんの映画と一緒に見に出かけ（今回の電撃ブタのヒツメ大作戦はシリーズ6作の中でも傑作であった。少しHでませた幼稚園児が主人公であるが野原家の家族の在り方は私の好きなものである）、小学校までウサギに餌をあげに出かけたり、ようやく補助輪無しで自転車に乗れるようになった娘の冒険に付き合うことは、常にも増して筆者を元気にしてくれた。いつも元気一杯で生きるエネルギーを分け与えてくれる2人の子供、高弘と誠恵に心より感謝していることをここに明記することをお許し頂きたい。本と資料の山と新聞紙の山をあちこちに広げている筆者に「今度かたづけましょうね」と何度も言いながら半ば諦めてくれている妻智恵子にも心より感謝していることを申し添えておくこととしたい。

（1998年5月5日成稿）

(注1) 寄らば大樹の陰よサヨウナラ

筆者の深く尊敬している榊原清則先生（慶應大学総合政策学部）は、筆者と同じような問題意識の下にヨーロッパのパーソナル・ケースを通してミドルが会社に頼らずキャリア形成をどう行なうべきかを、次の論考で考察している。

〔1〕榊原清則、1998年、「ミドルのキャリア設計」、『中央公論』、5月号、108～116ページ。

(注2) 最悪の失業率を更新中

総務庁が2月27日に発表した1月の**完全失業率**は、**3.5%**と4ヶ月連続で過去最悪の水準となった。**男性失業者数は148万人**と過去最高となり、完全失業率も過去最悪の**3.7%**となった。

〔2〕「男性失業率最悪の3.7% 1月 全体は3.5%で高止まり 景気停滞の影響深刻化」、日本経済新聞夕刊、1998年2月27日。

〔3〕「男性失業率3.7%、最悪に 製造・建設の就業減」、朝日新聞、1998年2月28日。

総務庁が1997年3月27日に発表した2月の**完全失業率**は、調査を始めた1953年以来**過去最悪の3.6%**となり、**完全失業者数は過去最多の246万人**に達した。労働省が同日発表した**有効求人倍率も0.61倍**と円高不況下の87年1月以来の水準まで悪化した。

〔4〕「失業率最悪3.6%に上昇 2月男性の解雇増加 求人倍率0.61倍に低下」、日本経済新聞夕刊、1998年3月27日。

〔5〕「失業率3.6% 最悪更新 246万人、人数も最多 2月女性や若・高年層上昇」、朝日新聞、1998年3月28日。

日本の**若年失業率**（14～24歳）は、2月に**7.3%**であった。OECDのまとめでは1996年の若年失業率は、米が12.0%、英が14.7%、フランスが26.3%、日本は6.6%でドイツの8.0%と並んで低い。しかしながら日本の若年失業率はじりじりと上がっている。「学卒未就職者」は、昨年より1万人増えて10万人の大病に乗った。

このことについては次の新聞記事を参照されたい。

〔6〕「完全雇用神話崩壊 失業率3.6%が物語る あだ花？派遣社員に需要」、朝日新聞、1998年3月28日。

総務庁が98年4月28日に発表した3月の**完全失業率**は、**3.9%**となり最悪を更新した。男性60～64歳の**高齢層**と、15～24歳の**若年層**の失業率がいずれも初めて10%を越えた。**完全失業者数**は**277万人**で、労働省が発表した**有効求人倍率**は**0.58倍**であった。

〔7〕「失業率3.9%、最悪更新 3月277万人 若年・高年層が急増」、日本経済新聞夕刊、1998年4月28日。

栃木県商工労働観光部が4月28日に発表した3月の県の有効求人倍率は0.80倍と大幅に悪化し、現在の方法で統計を取り始めた1963年以降最悪となった。宇都宮公共職業安定所は求人情報を得ようとする人で連日あふれている。

〔8〕「有効求人倍率最低の0.80倍 県内3月、リストラ響く 高年齢者の求職急増」、下野新聞、1998年4月29日。

〔9〕「県内 厳しさ目立つ中高年 職安「雇用情勢じり貧」、下野新聞、1998年4月29日。

（注3）雇用リストラによる強制的転職の可能性は高い

失業率を押し上げる「会社都合退職」（自己都合退職のかかなりの割合は「肩叩き」による実質的指名解雇である）の原因は、企業倒産と企業の危機管理としての「雇用リストラ」である。このことに関しては、例えば次の資料を参照されたい。

〔10〕「シリーズ日本再生の道 大失業に克つ 雇用流動化時代の処方箋」、『日経ビジネス』、1998年2月28日号、22～33ページ。

〔11〕「特集 ホワイトカラー「大失業」の危機」、『エコノミスト』、1998年1月27日号、25～43ページ。

〔12〕「特集大失業時代がくる 乱世をどう生き抜くか」、『週刊東洋経済』、1997年12月27日・1998年1月3日合併号、54～92ページ。

(注4) 大企業の倒産が日常茶飯事に

かつては潰れることが無く社員が高給で優遇されていた金融機関も倒産する時代を迎えた。日産生命、北海道拓殖銀行、山一証券が代表的事例である。関心のある方は、大学図書館で、新聞の縮刷版と経済週刊誌のバックナンバーを参照することをお勧めしたい。

例えば山一証券の自主廃業（倒産）については、次を参照のこと。

- 〔13〕「山一証券自主廃業へ 負債3兆円、戦後最大 顧客資産保護へ日銀特融 簿外債務2,000億円超」、日本経済新聞夕刊、1997年11月22日。
 - 〔14〕「山一けさ自主廃業決定 日銀特融発動へ改策委 監視委、「飛ばし」説明急ぐ」、日本経済新聞、1997年11月24日。
 - 〔15〕「緊急レポート 山一証券消滅の衝撃 巨額の簿外債務で前経営陣と確執 100年の歴史に幕、問われる大蔵省の責任」、『日経ビジネス』、1997年12月1日号、6～11ページ。
 - 〔16〕「山一証券100年目の破綻①、②、③、④、最終日」、『日経ビジネス』、1998年2月2日号・38～42ページ、2月9日号・52～56ページ、2月16日号・110～114ページ、2月23日号・134～138ページ、3月2日号・108～112ページ。
 - 〔17〕「山一証券 崩壊」、『週刊東洋経済』、1997年12月6日号、6～9ページ。
 - 〔18〕「山一破綻の元凶、「飛ばし」の深層」、『週刊東洋経済』、1997年12月6日号、56～58ページ。
 - 〔19〕「山一倒産の隠された真実 実質債務超過の状況が続いていた」、『週刊ダイヤモンド』、1997年12月6日号、12～16ページ。
- 北海道拓殖銀行の破綻については、例えば次を参照のこと。
- 〔20〕「ドキュメント拓銀の破綻①、②、③」、『日経ビジネス』、1997年11月24日号・6～8ページ、97年12月1日号1日号・12～16ページ、97年12月8日号・6～11ページ。

国際流通グループヤオハンの倒産も、流通企業が大きな困難に直面していることを象徴的に示している。ヤオハンの倒産に関しては、例えば次の資料を参照されたい。

- [21]「海外事業 八百伴（ヤオハン）グループ」、『日経ビジネス』、1997年7月28日号。
- [22]「ヤオハン更生法申請 負債総額1,600億円 国内外の過大投資響く」、「挫折した国際化戦略銀行不信が引き金 国内スーパー不振底流に」、日本経済新聞、1997年9月19日。
- [23]「ヤオハンジャパン、更生法申請 和田会長、最後まで会社翻弄 根拠不明200億円融資話 賞与提案の裏で申請準備」、日経産業新聞、1997年8月19日。
- [24]「ヤオハンジャパン、更生法申請 再建、いばらの道 会長に不信感募る」、日経流通新聞、1997年9月20日。
- [25]「八百伴グループ和田一夫代表に聞く “先達” という名の過信 過剰投資と非効率経営 「更生法」は判断遅れた」、日経流通新聞、1997年10月16日。
- [26]「ヤオハンの蹉跌1～7」、日経流通新聞、1997年9月25、30日、10月2、9、14、21、23日。

さらに次の資料も併せて参照されたい。

- [27]「「会社減らし」が始まる 今、輪廻転生への戦略を」『日経ビジネス』、1997年7月14日号、22～34ページ。
- [28]「賃下げ時代突入 日本人も“国際価格”に」、『日経ビジネス』、1998年4月6日号、22～33ページ。
- [29]「大倒産時代生き抜く」、『AERA』、No.53、12月20日号。

(注5) キャリアデザインの3つのタイプ

私は企業や組織体の中で、ある仕事を割り当てられ、それにエネルギーの大半を注ぎながら自己のキャリアを形成する3つの基本的スタイルがあると考えている。

① passive career design

与えられた仕事を最低限行ないそれで終わりとして、自己の仕事を最も能率的に処理していこうとするスタイル。

② active career design

与えられた仕事がもし意に添わない場合でも、その仕事のベストなやり方を常に工夫していき、企業内部で卓越した仕事能力の持ち主として周囲に認められていくスタイル。

③ double focusing career design

与えられた仕事に関して active にデザインすると同時に、under the table でもうひとつ marketable で portable な専門的キャリアデザインをしていくスタイル。

以上の3つのスタイルの詳細については、別の機会に詳しく論じることとしたい。

(注6) 戦略的キャンパスライフの勧め

学生に対し「戦略的キャンパス・ライフのデザイン」についての勧めとヒントとを書いた私の文章に次のものがある。

〔30〕柳川高行、1995年、「資料 経営学入門——商品、管理、戦略——」、『白鷗大学論集』、第9巻第2号、247～267ページ。

(注7) 柳川の technical skill

仕事上筆者は、次の technical skill を有している。

①英語が本来好きなので（良くできるわけではないが）、英文の論文を読むことは全く苦にならない。

②原稿を書くスピードがメチャメチャ速い 十分よく考えた発酵時間——思考の懷妊期間——を経た後は、講義の無い1日の原稿用紙の平均執筆ノルマは10枚である。実はこれ以上書けるが研究の質を下げないようにセーブしている。

③上のこととも関連するが、中学生まで赤面恐怖症で人前で話すことが

大の苦手であった（今では想像することもできないが）私は、詩や短歌や作文が好きで、**文章を書くことが上手ではなかったが全く苦にならなかった**。原稿用紙を埋め、自分の文章が活字になることは最大の快感である。考えていることを言葉に移し変えていくスピードはかなり速いと思っている。

（注 8） professional skill の典型例

私達が日常的に観察できる professional skill とは、私の大好きな NHK の「クローズアップ現代」の国谷裕子さんに代表されるニュースキャスターの仕事振りの中や、城山三郎さんの小説の中に、その典型例を見い出さうであろう。私自身の講義や講演そして研究論文を生み出す原動力は、私独得の professional skill である。

私自身の professional skill の構成要素は次の 8 つである。

- ①テーマ発見能力（知的感受性）
- ②取材力（特にインタビュー能力）
- ③専門論文の読解力（語学力や専門知識）
- ④企業現象の本質洞察力（現象へのネーミング能力）
- ⑤理論的概念の構築力
- ⑥企業現象の因果関係の分析能力
- ⑦論文・原稿執筆能力
- ⑧分かり易く話す言語コミュニケーション能力

私個人の professional skill を支援してくれる資源は次の 7 つである。

- ①研究資料集としての Yanagawa Filing System
- ②研究費（大学・研究所、文部省の給付金と自己資金）
- ③研究時間（週 3 日の研究日）
- ④図書館
- ⑤コピー機
- ⑥知恵を貸してくれる人々との人的ネットワーク
- ⑦家族の励まし

(注9) 柳川における professional schema の具体的内容

経営学・商学研究者としての柳川の professional schema の内容は、次の様に類型化が可能である。

- (1)社会現象・企業現象に潜む本質の問題を洞察し普遍的問題として定式化する能力・problem-making ability で、柳川の研究・教育における something new を生み出す**第一の要因**である。
- (2)普遍的問題に関連する実証的研究所を行なう能力。field work ability であるが、それは更に次の2つの異質の能力の複合物である。
 - ①普遍的問題に直接的に関連する資料の収集と形成能力 (directly-related information making ability)。具体的には柳川のインタビューと電話 hearing、Yanagawa Filing System の作成と利用と、関連文献と論文の理解の各能力の総体であり、柳川の研究・教育における something new を生み出す**第二の要因**である。
 - ②普遍的問題とは一見何の関係もない資料(情報)と、直接関連する情報を結婚させる能力。information marriage generating ability であるが、Yanagawa Filing System の異質の情報を組み合わせることと、柳川創案の理論的概念やモデルと結合することを具体的内容としていて、柳川の研究・教育における something new を生み出す**第三の要因**である。
- (3)普遍的問題を分析・説明できる「**概念的枠組み** (conceptual framework)」、「**理論モデル** (theoretical model)」を作り出す能力、model-making ability で、柳川の研究・教育における something new を生み出す**第四の要因**である。

1998年4月13日の経営行動研究学会第27回研究部会における柳川の報告「**外食優良企業の経営戦略分析の概念的枠組み**」を具体例にして、柳川の professional schema がどのように機能して研究成果が生み出されたのか次に述べてみよう。

(1) problem-making stage ——約10年前から購読し続けている隔週の『日経レストラン』の中のルポルタージュ「外食繁盛店」を読んできて、このような中小繁盛店と、すかいらーく、モスバーガー等の大型チェーン外食企業とを「同一の分析枠組みを用いて経営戦略分析が行えないか」と考えたのが3年前である。

(2) field-working stage ——1997年の春休みと4、5月のゼミと、1998年春休みに毎週1回ゼミ生とともに『日経レストラン』の記事をインテンシブに分析しディスカッションし、経営戦略の共通点の論理化の試みを行なった。素材は Yanagawa Filing System のデータとすかいらーく社長への以前のインタビュー、すかいらーく会長の白鷗大学での講演記録、同じくモスバーガー常務の講演記録、それといくつかの電話 hearing を行なった。

大きなヒントとなったのは、セブンイレブンとウォルマートを比較した際に考え出した dynamic store domain と static store domain という対概念と、benchmarking という概念と、外食店、小売店の強みを表わす store knowledge という概念であった。

(3) model-making stage ——柳川の提案首唱した、外食優良企業の分析枠組みは次図のとおりである。

上述した professional schema を形成する柳川の professional skill は、次の10この要素能力から成り立っている。

(1)新聞・雑誌記事やひとの話から研究に値するテーマをキャッチする skill で、「**情報感受性 (information sensitivity)**」である。

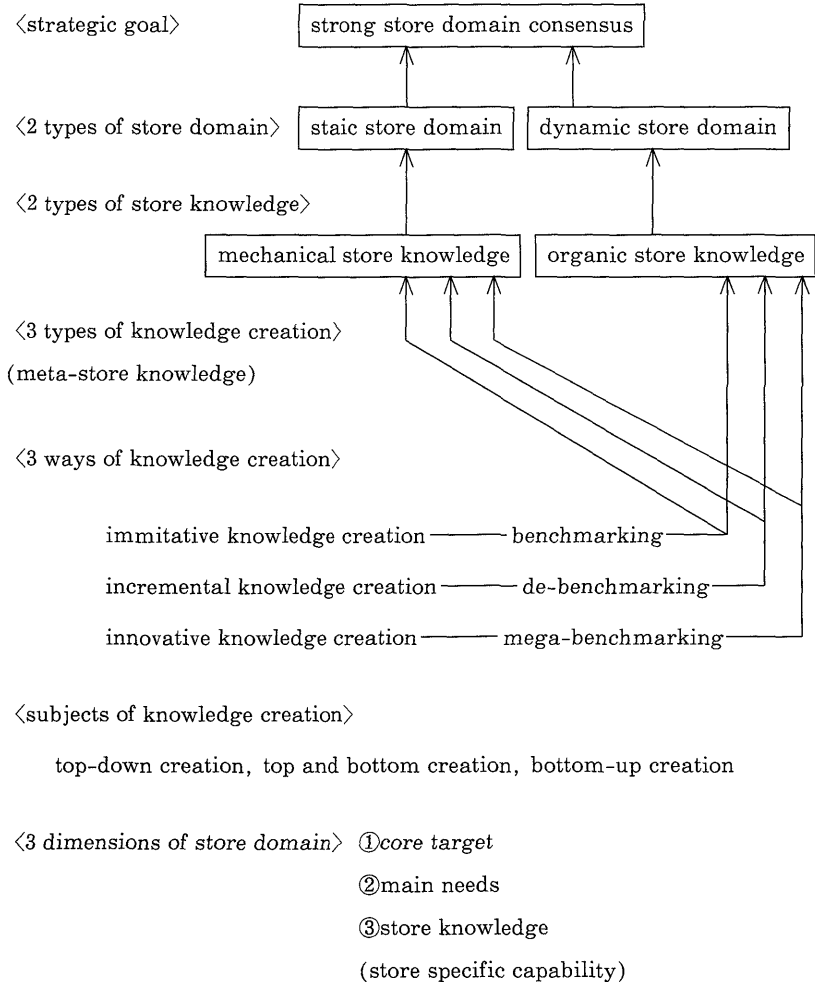
(2)どこに行けば関連必要情報が手に入るのかに関する skill で、「**情報発見能力 (information gathering ability)**」である。

(3)新聞・雑誌記事を整理する skill としての Yanagawa Filing System で、「**情報整理能力 (information management ability)**」である。

(4)キーパーソンに対するインタビューと電話ヒアリングという「**情報収集能力 (information hunting ability)**」である。

経営行制研究学会第27回研究部会報告用レジュメ

外食優良企業の経営戦略分析の概念的枠組み



- (5)論文や専門書を読解し理解する skill で、**情報解析能力** (information decoding ability) である。
- (6)企業・社会現象の本質を洞察する skill で、「**現象のネーミング能力** (naming ability)」である。
- (7)理論的概念を作り出す skill で、「**モデル構築力** (model-making ability)」である。
- (8)企業社会現象は因果関係の分析する skill で、「**因果関係発見能力** (cause-and-effect identifying ability)」である。
- (9)高速度での原稿執筆をする skill で、「**活字情報発信能力** (literally encoding ability)」である。
- (10)聞き手に分かり易く話していく skill で、「**言語情報発信能力** (orally encoding ability)」である。

(注10) **ライフ・デザイン能力を身に着ける為に**

conceptual skill を身に着けることが極めて重要なのは、それがcareer design 能力の中核であるばかりでなく、campus life design もその一部として含む life design 能力の中核を成すからである。

私は自分の専攻する日本的経営について講義する「**経営学史Ⅰ、Ⅱ**」において、企業内での**キャリアデザインの必要性と具体的方法**とを話している。またもうひとつの専門としている「**経営戦略論**」の中で、個別企業の成功した戦略を分析し、その戦略が我々の人生に対して有する implication について意識的に言及しているのは、学生達の life design 能力を育成したいと考えているからである。企業がその智恵を結集して実行に移されるとともに、現実社会においてその正しいか否かを検証され、生き抜いてきた成功した経営戦略は、ライフ・デザインを考える際のヒントに満ち満ちていると私は思う。

私は life design 能力を身に着けたいという学生や若いサラリーマン達に「**自叙伝**」を読むことを勧めている。経営者のみならず多様な職業生活の中で一流と言われている人々の自叙伝からは、経験という砥石で磨かれ

彼ら彼女らが血と汗を流して掴み取られた「人生の智慧」に溢れている。
日本経済新聞の「私の履歴書」は素晴らしい教材集である。

conceptual skill が身に着いているかどうかのひとつの判断基準は、他の人にピッタリとした「**アダ名**」が付けられるかどうかである。他人の**本質的特質**を把握それを言語化できる能力は、社会現象の本質を洞察しそれを言語化できる能力に相通じるものがある。そのような能力は、多様に絡み合った状況の中に可能な**選択肢**を発見し、それを将来ビジョンとして明確化し言語化していく能力の基盤と言えるだろう。

(注11) 他人の智慧を借りるには互恵関係が不可欠

自分が仕事を行っていく際に、自分の所属組織の内外に存在していて自分の仕事の遂行を援助してくれる (career support) 人のことを「**メンター (mentor)**」と言う。メンター (庇護者) は、援助される人よりも人間性と仕事能力の双方ともはるかに高く、一方的に援助し面倒を見てくれる場合が通例である。

しかしながら我々が他の人から智慧を借りる場合、智慧を貸す人と借りる人との間には、貸すことと借りることとが連続的に変化し交替し合う「**互恵関係 (give-and-take relation)**」が存在していなければならないであろう。智慧を一方的に借り続けることは遂に不可能なことである。智慧を借りる為には、長期的に2人の間に「**相利共生関係**」、「**集団勝利ゲーム (collective win game) 関係**」が存在していることが不可欠である。
一方的搾取 (take-and-take) 行為は長続きすることは難しい。

「相利共生関係」、「collective win game」を永続化させていく為には、相手に対して提供しうる資産を双方が共に持っていることが必要であろう。

家族という共同体に於いて、父や母は幼児に対し、一方的に生活を可能にする経済的物理的援助を与えているように思えるが、子供の笑顔や喜びが父や母には与えられるのである。うまく機能している家族、collective win game 化している家族とは**愛情 (love)** と思い遣り (care) とを**社会的に交換し合っている組織体**に他ならない。

私自身勤務先の大学の同僚と共同研究を最も多く行なっているが、共同研究が可能となるポイントは、①双方が共に「知的貢献 (intellectual contribution)」ができるという意味で有能であること。②共同で行なうことにより $1 + 1$ が 3 以上になる「合成 (シナジー) 効果」が生まれること、の 2 点であろう。

(注12) professional schemaとcognitive schema との関連と相違

本稿に於ける本文と注の文章の中に出てくる柳川の様々な見解のかなりの部分は、経営学研究者としての柳川の professional schema を介して認識されたものである (例えばキャリアデザインの必要性) が、これまでの柳川の体験、観察、読書から生み出されてきた cognitive schema を介して初めて認識された事柄も数多い (例えば良質の講義の判断基準、ゼミナールの選び方の基準、幸福についての考え方)。

professional schemaとcognitive schema が密接に関連しながら、相異なるものであることを示す好例は、次の 2 人の数学者のエッセーを読み比べると良く分かると思う。論理的で非情緒的な学問の代表例としての数学の研究者が、文学的で情緒的な文章を書き、熱き血をたぎらせているのを読むと専門的認識構図よりも cognitive schema がその人の個性の中核を成すことが了解できるのではないかと思う。

〔31〕藤原正彦、1984年、『数学者の言葉では』、新潮文庫。

〔32〕秋山 仁、1997年、『放課後に見つけた答え』、朝日新聞社。

筆者と筆者の妻が共にファンである高村 薫さんの小説は勿論であるが、日本経済新聞に連載されているエッセーを読む度に妻は、「高村さんのモノの見方は大変独得で素晴らしいわ」と私に話してくれる。1 本のエッセーを構成するひとまとまりの情報は、高村さん固有の cognitive schema を通して生み出されているのであると私は思う。

(注13) 伊能忠敬に見るキャリア形成

中年を迎えてから突然新しくキャリアを積み始めるのではなく、若いうちから準備しておく必要性が高いことに関して、作家の井上ひさし氏は、

50歳から第二の人生で日本地図を作成した伊能忠敬を、「一身にして二生を終る」と称して、「定年になって突然、さあ第二の人生を始めようと思ってダメで、たとえば子どものころの夢とか、本当にやりたかったのに第一の人生では十分にやれなかったことを、第二の人生で本腰を入れて取り組むのが、成功の秘訣だと思う。本当にやりたいことであれば、第一の人生においても何らかの準備をしているはずである。」と述べている。忠敬が若い頃から測量の本を熱心に勉強し、天文や算術の学習もしていたことを井上氏は明らかにしている。

このことに関しては、次を参照のこと。

〔33〕 井上ひさし、1998年、「伊能忠敬は「第二の人生」のお手本だ」、『論座』、5月号、172～173ページ。

〔注14〕 スポーツ新聞も面白い

ある雑誌の中で大学教授が「スポーツ新聞はくだらないから、サラリーマンになってから読んではいけないと教え子に話している」と述べているのを読んだことがある。私は、週刊誌（男性向け週刊誌、女性向け週刊誌、写真週刊誌のそれぞれ）とスポーツ新聞とは日本を代表する文化のひとつだと思う。日本人の識字率の高さと知的好奇心の強さ、電車通勤するサラリーマンとサラリーウーマンの多さ、パーソナルスペースを強制的に侵害されることへの心理的防衛としての電車内読書の必要性、会社員同士のコミュニケーション・トピックスとしてのスポーツネタ、芸能ネタ、スキャンダル記事について知っていることの必要性等々様々な要素が絡み合って、**スポーツ新聞文化と週刊誌文化とが花開いていると思う。**

私は日本のスポーツ新聞は、クウォリティーペーパーが少し難し過ぎる文章が大好きであり、少し「ツンと澄ました感じ」がするのに対し、読み易く庶民的であり、1日の仕事に疲れた人々には恰好の息抜きになると思う。

〔注15〕 通勤時間に勉強している卒業生

私は1995年4月から3年間高崎経済大学で経営戦略論と外書講読とを非

常勤講師として教えた。3年生の時に単位を取った学生の中に4年になっても聴講しにくる学生が何人かいた。その中の1人のKさんから今年1月に手紙を頂いた。「山一証券が倒産したが、今自分の勤め先（コンピュータソフト製作会社）が潰れたら私には何のスキルもないことに気付き、先生の話を思い出して日曜日には図書館に通い、毎朝1時間の通勤電車の中で勉強しています。」という内容であった。キャリアデザインの必要性に気付くのは早ければ早いほどいいと私は思っている。Kさん頑張ってください。

(注16) パチンコ屋とバーチャル空間

私は毎朝5時から9時半まで仕事をした後徒歩1分のところにあるパチンコ屋さんに開店から遊びに出かける（勿論講義の無い日のことであるが）。「先生」、「先生」といろんな常連さんに声をかけられ、私はちょっとした有名人である（こんなことは何の自慢にもならないが）。パチンコ屋さんの騒音に満ちた空間は、私にとり誠に快適な「思考する空間」で、様々な考えが浮かんで消えてゆく。私は「観念の自走」に任せ、目まぐるしく跳び回る言葉をボンヤリと追いかけているこの時間がとても好きである。1993年に『企業診断』という雑誌に書いたセブニーイレブンの論文は前年の12月31日に朝10時から夜10時までパチンコ屋さんでひたすら考え抜いて全体構想がまとまったものである。今執筆しているこの原稿もそのideaのいくつかは（例えばキャリアの中味のcognitive schemaの内容やゼミの選び方のポイントなど）パチンコ屋さんで玉を弾きながら発想を得ている。

パチンコに興味を持たれた方には、次の本を読むことをお勧めしたい。

〔34〕加藤秀俊、1984年、『パチンコと日本人』、講談社現代新書。

〔35〕谷岡一郎、1996年、『ギャンブルフィバー』、中公新書。

〔36〕谷岡一郎、1998年、『現代パチンコ文化考』、ちくま新書。

特に加藤秀俊氏の著作からは、「パチンコも立派な研究対象となる」ことを教えられ大変な刺激を受けた。1993年に「少年ジャンプ」について論

文を書いた時には、加藤氏のこの著作から大いに勇気付けられて執筆ができたのである。

筆者による少年ジャンプの研究は、補論のケース・スタディー著作リストを参照されたい。

(注17) 日経新聞を読まない経営学者

私は昔から日本経済新聞を読んでいたわけではないことをここに正直に告白しておきたい。

大学院時代から一貫してドイツ経営学の学説研究に従事していた私にとり、経営学とは「**本の中にのみ**」存在していたのであり、新聞や雑誌の経済記事や企業に関する記事の中に、つまり「**現実の中に**」経営学研究の為の素材がゴロゴロ転がっていることを全く知らなかった。私の研究していた**文献的研究の世界**では、新聞記事のことが話題になることは（私の勉強不足も大きいけれど）皆無であった。

白鷗女子短大の同僚として文字通り私の無知蒙昧を開いて下さったのは若き経済学者**森崎初男**先生（現関東学院大学経済学部教授）である。氏は私に日経新聞を読むことの必要性和重要性を教えて下さった恩人である。

(注18) 人間関係はとても難しい

会社で働いているサラリーマンを対象とした多くの調査の中で、サラリーマンの悩みの中で最も大きな悩みは「**仕事上の悩み**」ではなく、「**人間関係上の悩み**」であることが繰り返し明らかにされている。事実短大、大学と20年以上働いてきた私の場合も、研究室という個室があり、授業はone man managementで、委員会と教授会とで時々同僚と出会うに過ぎないという恵まれた環境下にあっても、**対人関係は大きなストレスの要因**である。その最大の理由は、数年間教務委員会の一員として教務に関わる仕事を行なっていくプロセスで、私自身にとって最も苦手な事前 hearing、根廻し、説明、説得、反論、新提案等々で多くの方々と接触する必要があったからである。論理的な話に対する拒否反応や日本語の denotation が伝達不能な事態に遭遇する度に私は私のコミュニケーション能力

とリーダーシップ能力との不足を痛感させられた。利害の輻輳する教務matterを取り扱う委員会から**論集委員会への配置転換**は私の非常に大きな喜びとするものであった。

我が家の幼稚園児の娘の誕生会でも誰を呼び誰を呼ばないのか、娘の人間関係も中々微妙らしい。

(注19) 醜い鷗（かもめ）の子

我が家の娘は今とても絵本を読んでもらうことが楽しみらしく（せいぜいあと1年位だと上の子の経験から予測しているので私も毎日毎日とても楽しみで大事にしている）毎晩3～5冊位読んでいる。その中でも何冊かお気に入りの絵本があって度々それを持ってきては読んで欲しいと言う。その中に「みにくいアヒルの子」があって3種類少しずつ違った内容の本になっている。「かわいそうだったけど最後にお友達ができるんだよね」と言いながら娘は聞いている。私は娘に「実はパパも醜い鷗の子なんだよ」と時々話している。私は「組織文化からの大幅な逸脱者」であり、「仲間付き合いの極めて悪い人間」だから**組織内異端者**だと自覚しているが、「みにくいアヒルの子」と違って1人でいることが全く苦にならないばかりでなく極めて居心地も良いのである。100人の晴天の友よりも1人の雨の日の友のほうが大切なのである。

私は醜いアヒルの子のように将来白鳥になって大空高く舞い上がるのだなどと自惚れている訳では全く無いが、大学の校歌の歌詞にあるように「まだ知らぬ海を目指して」、「常しえのフロンティアへ」鷗のジョナサンのように飛び続けたいと願っている。

(注20) 週刊誌とヌード写真

かつて日本で最も良く売れていたのは、文芸春秋社の『週刊文春』で70万部ほど毎週発行されていた。ある時期からそれを抜いたのが『週刊現代』と『週刊ポスト』であり、その躍進の原動力となったのが、「ヘアヌード」である。世のお父さん達は、束の間の楽しみを求めてヌード写真を見るのであろう。かく言う私も健康な男（しかも中年のおっさんの1

人)として喜んで見ている。かつて宮沢りえの『サンタフェ』が出版された時には、妻の許可を得て私も店頭に並んで購入したから余り偉そうなことは言えないが、かつて数年前に『週刊現代』の編集部で電話ヒアリングをした際同誌の「製品コンセプト」が「色と金と出世とサラリーマンの不安」であると聞いて妙に納得したことがある。しかしながら問題なのは、電車の中で若い女性の前で平気で週刊誌を開く光景である。あれは「環境セクハラ」以外の何物でもない。これらの週刊誌が外国の航空会社から機内には置けない雑誌であるとされたのは当然であろう。私も『現代』と『ポスト』は、子供の前では見ないし、外にも持ち歩かない。

週刊誌やテレビ等のマスメディアに見られる「販売部数至上主義」、「視聴率至上主義」という「売れる物が勝ち」という考え方には、どこかタガのはずれた不健全さが感じられる。『週刊文春』や『週刊新潮』にもヌード写真が時々載るようになった時に私は、「おい、おい、君達の誇りはどうしたんだい、君達まで賤しくなってしまうんだ」と心の中で叫んだ。

売れるものなら何でもあり、というのは資本主義の浅ましい側面である。何を記事として載せ、番組として放映すべきなのかの基準が明確であるかどうかは、健全な常識があるかどうかにかかっている。週刊誌やテレビの関係者は有名大学卒が多いはずだが、彼らは後述する「教養なき専門人」の典型的代表例であろう。たかが週刊誌のことであるが、そこには現代日本社会の病理を垣間見ることができると私は思う。

(注21) Yanagawa Filing System

私は30代半ばに達した頃から意識的に新聞記事の切り抜きと雑誌記事をコピーしてfileし、企業別、主題別に膨大な分量の資料(データベース)を作成してきている。私の講義も論文も学会報告も講演も全てそのデータベースと本と自らのインタビューや電話ヒアリングとを組み合わせ、て原稿用紙に書き下ろしている。私はこの資料集をYanagawa Filing Systemと名付け、実は3年前からマンションの1室をもうひとつ借り、

そこを資料室として使っている。

このような Filing の方法と有用性とを私に教えて下さったのは、白鷗女子短期大学で兼任講師として「経営計画論」を教えておられた**中村元一先生**である。先生はご自分の資料整理方法を「切り抜き File System」と名付けておられ、私に実物を見せて教えて下さった。その当時から雑然としていた私の研究室で、レギュラーコーヒー（その当時から私はコーヒーと本にだけはお金を惜しまなかった）を飲みながら中村元一先生と話したことがつい昨日のようである。中村先生は地方の無名の女子短大の片隅で Business Week のコピーを一所懸命読んでいた若き日の私を心から励まして下さった。

(注22) 君もやってみたら

私の書いた企業のケース・スタディーの殆どは、Yanagawa Filing Systemを使って書いているので当然新聞記事や雑誌記事をデータとして大量に用いている。

前経営学部長岡本淑人氏が退官された年に、氏の研究室で四方山話に花が咲いていた時に、「某先生が柳川さんの研究は「**新聞の切り貼りに過ぎない**」と言ったのでそれは違うと私（岡本氏）が反論したのですよ。」と打ち明け話をされた。私の論文を**きちんと読めば**新聞記事や雑誌記事を材料として使いながら something new に溢れていることに気付けると思う。しかし百歩譲って「新聞の切り貼り」だとしても、「**出来るものなら君もやってみたら**」と私は言いたい。陰でコソコソ悪口など言っていないで、堂々と研究成果を出すべきである。学会報告や論文という研究成果を公表し他人の批判にさらすという研究者としての当然のリスクを冒すことなく（論文以外のものをいくら書いてもしょうがない）、他人の研究にケチだけを付けるなど、実に女々しく情けない話だと言わなければならない。

(注23) 楽勝科目は赤川次郎の小説に似ている

楽勝科目とは最近になってから初めて生まれた訳ではなく、私の大学生時代から存在していた。ただ昔の学生は今のよう**に楽勝科目ばかり**とろう

とはせず、ある種の「**バランス感覚**」を持っていたように私の狭い経験からはそう思える。

実は楽勝科目には隠れたひとつの効用があることをある同僚から教えて頂いた。後述する「**良質な講義**」は真剣に耳を傾けノートを取る必要があるが、朝からそのような講義を連続して受講することは体力的に大変きついことである。だから途中に楽勝科目をはさみ込んで少し**リラックス**することは必要不可欠であると言うのがその人の意見で私もそういう見方があるのかと新しい発見をした。

私の愛読する作家の一人に赤川次郎氏がいる。私は氏の小説の殆ど全てを読んでいるが、後になってどんな小説だったかは全く記憶に残らないというユニークな小説である。山本周五郎さんや城山三郎さんの本のように折にふれて繰り返し読む本とは違い赤川次郎氏の本は典型的な「**読み捨て小説 (garbage-can novel)**」である。仕事によってクタクタに疲れた時に頭を休ませリフレッシュさせるのに氏の小説は最適である。その意味で、赤川次郎氏の小説と楽勝科目とはよく似ている。誤解を避ける為に一言注意するが、赤川氏の小説は購入した代金に見合った、あるいはそれ以上の効用を私にとっては有しているのである。

(注24) 良質な講義を目指しての周到な準備

柳川自身の講義が「**良質な講義**」の名に値するかどうかは、学生の判断に委ねられるが、主観的には良質の講義でありたいと努力を重ねている。初めて講義するストーリーの場合、夏休みか春休みに最低でも1ストーリー作成に**50時間**をかけ、400字詰め原稿用紙で**60枚分**の講義用台本を作成している。学生の反応が余り良くなく、話している私にとっても余り話していて興が乗らない話は次年度からは話さないようにして新しい話と入れ替えるようにしている(科目によってバラツキがあるが、大体**15~20%**の入れ替え率である。——同じ話だと講義している私が慣れ過ぎてしまい無意識に手を抜く可能性が生じないとも限らないというのも大きな理由のひとつである——)。自分でも良くできたと思うストーリー(例えばセブ

シーイレブン、少年ジャンプ、任天堂、ユニチャーム等のケース・スタディーや、コーポレートガバナンス、少子高齢社会に関する話）の場合は、次の年に講義するまでの1年間、新資料を収集し関連論文に目を通し十二分の準備をして「**内容の部分的改善**」を必ず行なうようにしている。

私はこれまで1回1回の講義を真剣勝負として非常に大事にしてきたが、私の研究者としての能力のかんりの部分は、講義をとて大事にし「**周到な準備**（菅谷実慶應大学教授がかってそう評価して下さった）」を積み重ねることによって形成されてきたと思っている。

（注25）ゼミナールは大学でしか得られない貴重な経験

私は大学生時代に於ける最も重要な意志決定は、「**就職先の決定**」と「**ゼミナールの決定**」であると思う。大学教育の最良の部分はゼミナール教育にこそ存在していると私は自分の体験からもそう思う。

今日の私の存在は、ゼミナールの恩師との関係を抜きにしては到底ありえない。

（注26）2人の恩師

私の大学院時代の恩師の1人である**藻利重隆先生**は「**鬼の藻利**」と恐れられている先生だったが、先生のゼミナールでは実に沢山のことを身を以て教えて頂いた。①学生指導は**真剣勝負**のように**全身全霊**をあげて取り組むべきこと、②本を読むことは「**考え抜くこと**」であることと、③学説研究とは、本に書いてあることを徹底的に分析するばかりでなく、**本に書いていないことも読み取らねばならないこと**、本を書いた著者さえも明確に意識していないことも読み取らねばならぬこと、④**藻利先生の本の読み方**はまさに「**名人芸**」であり「**神業**」であって、私には到底真似できないことであるが、「**本物の中の本物の学者**」の身近で、その研究と教育の仕方、生き方に接することができたお陰で私は経営学研究者、大学教師としてどうにか一人立ちできたのだと思われる。⑤電話のかけ方、手紙の書き方という社会人としての常識も**藻利先生**から教えて頂いた。

ゼミナールが終わってから、国立駅まで**藻利重隆先生**をお送りしていく

途中で伺った話のいくつかは、今でも昨日のここのように鮮やかに覚えている。ある時、企業の今現在の状態は sein (being) と sollen (should) のどちらだと思うと先生は私に質問された。少し考えて sein から sollen へと向かっていく werden (becoming、生成途上にあるもの) ではないでしょうか、とお答えすると、藻利先生は、「柳川君、人間も死ぬまで成長し続けるんだよ。」とおっしゃった。60歳を越えても研究を続け論文を書いておられた先生がそうおっしゃるとその言葉には本当に重みを感じられた。私も50歳を目前にしながら毎日毎日本や論文を読んででは考えて考えて考え抜き、原稿用紙の罫目を埋める作業を続けているのは、あの時の「人間は死ぬまで成長し続けるのだ、(柳川君も倦まず弛まず生涯勉強し続けるんだよ)」という藻利先生の言葉に励まされているからである。

もう1人の恩師である平田光弘先生は、卓越したドイツ経営学の研究者でありゲーテンベルクの研究者である。一橋大学産業経営研究所（現一橋大学イノベーション研究センター）に移られてからは実証研究をされるようになった。今日私が実証研究の途を歩むようになった契機は、平田先生の存在を抜きにしては考えられない。先生は慈父のように限りない愛情を能力不足で努力しても努力しても芽の出ない私に注いで下さった。私が今自分のゼミ生達に懸命に教育しているのは、平田先生のあの優しさを私も持ちたいと希っているからである。

2人の先生の想い出を一度白鷗新聞の「読書のすすめ」特集に寄稿したことがあるので、次に再録しておくこととする。

さぶ 山本周五郎著 新潮文庫

山本周五郎さんとの出会いは大学院時代であった。恩師の平田先生の研究室で私が報告しているさ中に俄雨が降り出した。芳しくない報告をしている私の気持ちを引き立てるかのように先生は「柳川君、山本周五郎の小説に『雨あがる』といういい短編がありましてね…」と話して下さい。帰りに本屋に立ち寄りその短編ののった文庫本を買いその夜の内に読了した。

早いものでそれから18年が立った。苦しみ悩み喜んだ18年の間、山本さんの本はいつも私の傍らにあり、胸一杯に思いが溢れる度に山本さんの世界に沈潜した。何度も何度も読み返しその都度に感動を新たに作る小説に『さぶ』がある。主人公の『さぶ』は頭の良さや器用さには対極的な鈍重な腕の悪い職人であるが、神様のような心根の持主で、何の見返りを求めることなく周囲の人々に「無償の愛」を注ぐ。それは降り注ぐ太陽の光であり清冽な雨でもある。

『さぶ』のような無償の愛を与える人間が果たして現実に世間にいるのだろうか？血の繋がりのない他人が示す無償の愛を私は、藻利、平田の両先生から存分に与えられた。謙遜ではなく大学院時代の私は、文字通りの劣等生であり必死になって努力してもそれが学力として仲々外に現れないという徒勞に似た絶望的な学生生活を送っていた。お二人は、そのようにできの悪い私を最後の最後まで見捨てることなく厳しくも温情溢れるご指導をしてくださった。

大衆化した今日の大学で、勉強しようとしめない学生に絶望し講義することに情熱を失うことは比較的にた易いことだが、学生に希望を託し、これだけは話さなくてはとの「思い」を込めて今日も教壇に立続けられるのも「わたしのさぶ」との出会いのお陰だと今さらのようにその幸運に感謝している。

（白鷗大学新聞 第30号 平成6年2月12日）

（注27）たった一人の図書館

私にとっての大学の図書館の重要性は極めて大きい。もし図書館が無かったならば私は翼の折れた鷗になってしまう。

女子短大に助手として奉職した私の所属するべき「経営科」ができたのは就職して2年半後であったために、私は英語科、幼児教育科、幼児教育科Ⅱ部（夜間部）で最高週に12コマの英語の授業を担当した。私は学生にどんな質問をしてもよろしい、という基本方針で授業に臨んだので、予習

に加え次の授業の時までに回答しなければならない質問を山のように抱え込むこととなった。私は不遜にも日本一の英語教師になろうなどと今思えば赤面するような野心に取り付かれて図書館にこもって調べることに精を出した。夜間部が9:00 p. m. に終了すると、その後の図書館は「**たった一人の図書館**」となり私の天下であった。専任教員の数も限られていた当時の短大は家族的な雰囲気溢れ、私は大学の正面玄関のカギと図書館のカギを大学から貸して頂くことができ、文字通り24時間利用可能な状況にあった。毎晩9:00～12:00位まで図書館を利用し、『英語教育』と『英語青年』のバックナンバー全部に目を通し、英語の参考書に加え日本語の文法の本も片端から読破した。当時の私は、貧弱な能力と乏しい教育技術しか持っていないかったけれど、体力とエネルギーとキラキラ光る野心とに包まれていた。その当時の図書館は今では書庫として普段使われることはもうなくなったけれど、用事があるて書庫に入る度に、ここは紛れも無く「**私の図書館**」であり「青春時代の私が座っていたのだ」となつかしい思いが心に溢れる。

(注28) 百科事典をどんどん引こう

百科事典を引くことの大切さを繰り返し繰り返し強調しているのは、地球物理学者の竹内 均氏と社会学者の加藤秀俊氏のお2人である。竹内氏が三笠書房から出版されている諸著作と加藤氏が書いている数冊の中公新書を読むことをお勧めしておきたい。

(注29) 本の紹介は大学教師の大切な役目である

読むに値する本を学生に紹介することが、大学教師の大切な役割であることは、いくら強調しても強調し過ぎることではない。本と辞書は、その生産の努力を考えるとこの世の中で最も安い商品である。1冊の本との出会いがその人の人生を決定付けることがある。先生に勧められて大学3年生の夏休み一杯かかって読んだ藻利重隆先生の『**経営学の基礎**』（森山書店）は、私を大学院に進学させ藻利重隆先生にご指導を仰がせることとなった。この1冊の本との出会いと矢島基臣一橋大学名誉教授と桑原源次

福島大学名誉教授とのアドバイスを頂く為に私の4年間の大学生活があったのだと、昔日を振り返る度にそう思う。

私は経営学部の学生に是非読んで欲しい本として、次の2冊を挙げたいと思う。

〔37〕 榊原清則、1992年、『企業ドメインの戦略論——構想の大きな会社とは——』、中公新書。

〔38〕 伊丹敬之・加護野忠男、1993年、『ゼミナール経営学入門（第2版）』、日本経済新聞社。

榊原氏の本は、小著ではあるが「**経営学の分析的面白さ**」を読者に教えてくれる最良のテキストである。小さな書物であるが榊原氏はこの本を書く為に早朝から深夜まで研究室にこもっておられたことを筆者は知っている。

伊丹・加護野両氏の共著は、日本の経営学界に於いて出版されている標準的教科書の中で最も優れた内容の書物であると筆者は信じて疑わない。ゼミナールに於いて3回使ってみたことがあるが、経営学研究者にとっても知的刺激に満ち満ちた本だと思う。

〔注30〕 知的生活にコピー機は必需品である

コピー機とは文字通り文明の利器であり、私の教育と研究生生活にとりなくてはならないものとなっている。コピー代が沢山かかるとは思いますがケチってはいけない。自分を成長させる為の大切な投資であることを認識しておくべきである。

私自身昨年まで3年間他の公立大学に非常勤で通っていたが、片道2時間以上かかり1日潰れたが、私は図書館を利用し勤務している大学にはない雑誌のコピーを文字通り取りまくった。

勤務先の大学に於いても私のコピー枚数は突出して多いらしく、数年前ある同僚から「お前はコピー機を**自分専用**のように使っている。お前はそんなにコピーするが**全部を読んでいるのか**。」と厳しいお叱りを受けた。非常勤のアルバイトを殆どしない私はコピーした資料は殆ど数日以内に目

を通してメモを作っている。それでも無用の紛争は避けた方が良いから、昼休み時間や授業中などの比較的空いている時を狙ってコピーするように主観的には心がけている。他の先生がコピーを取りに来られた時はすぐ譲るように心がけている。

(注31) 教育の過剰と貧困

日本は世界に冠たる教育大国ではあるが、その教育は「知識教育」のみに著しく片寄り、人間的成長を欠いた「頭でっかち」の人間を数多く輩出してきたという意味で、「教育は過剰である半面著しく貧困である」ことを私は次の下野新聞のエッセー（1996年7月9日付）で述べたことがあるので、次に再録しておくこととしたい。

教育の過剰と貧困

高学歴者の品性欠落——家庭教育の復権が必要——

私には今年小学生となった息子と幼稚園入園の娘がいる。娘には入園前から、どこで調べるのか様々な幼児教育の勧誘メールが送られてきた。近所に英語、算数、バレエと音楽教室に通う4歳児がいて家でのもんぶりしていたわが家の娘とは大違いである。早期教育は加熱し続け、首都圏には有名幼稚園入試に備えて塾通いする幼児が4万人近くいる。

県内でも私立中学は増え続け現在7校あり、その受験競争は極めて激しい。1990年度、小山市内には54の学習塾があり、93年には小学生の70～80%、中学生の70%近くが通塾していた。少なくとも日本の都市部では学習塾は、まさに「第2の学校」と呼びうる社会的制度となりつつあり、英語に「ジューク・スクール」という言葉も生まれている。

チェーン展開する大手学習塾から町の小さな塾に至るまで全国の隅々まで塾があふれているのは一体なぜなのだろうか。その解答は大きく4つを挙げることができる。①教育社会学や労働経済学によれば、日本の職場（会社や官庁）には同じ大学卒でも、退職金も含めての生涯所得、社宅や住宅ローンへの融資や利子補給等の福利厚生費、不況への抵抗力、社会知

名度や信用度など極めて恵まれている「良好な雇用機会」とそれ以外の職場とでは勤労条件が大きく異なっていて、相対的に少数の恵まれた職場への入社確率はブランド大学の卒業者の方が高いという統計的事実がある。②教育ママや多くの親たちは恵まれた職場に入り経済的豊さを得ることだけが幸せなのだという「幸福の一元主義」に強くマインド・コントロールされている。③ブランド大学は、私立一貫教育校の方が極めて入りやすいという統計的事実があり、④有名私立一貫教育校の入試は倍率が高いだけではなく公立教育の学習よりはるかに難しい内容が出題される。だから学習塾は必要不可欠であるというのが説明の骨子である。学習塾は受験教育の補完物を超えて公立教育にない教育機能を果たしつつあると思うが、ここでは触れない。

日本の教育が抱える大きな問題は、かくも高学歴者が増えながらも、その卒業者に専門的知識とその運用能力が著しく低い人々が多いだけではなく、品性やモラルの欠落した輩（やから）が増大しつつあるという事実であろう。超有名大学を卒業しながら倫理観や責任感を欠如した人々が行政や企業において次々と引き起こす不祥事を見るにつけ、このような人々がなぜ高い教育を受けながら生まれてくるのか、日本の教育の欠陥に愕然（がくぜん）とするのは私だけではあるまい。知識とその運用力の低さの原因は大学教育の不十分さであるが、人間教育の大部分は家庭がそれをもう一度自己の重要な仕事として引き受けるべきであろう。「父親は背中では教育する」という俗説を口実にして、母親1人に家庭教育の重荷を背負わせることをそろそろやめて、日本の父親たちは自分の子供たちの教育と真正面から向き合う必要性の高さに気付かなければならないだろう。

〔注32〕 親もコミュニケーションがとれない

私の妻は今年3月まで幼稚園の父母会で役員を勤めたが、物の言い方や頼み方がきちんとできない親が多いことに驚いたと、度々私に話してくれた。娘のバレー教室でのお母さん方の物の言い方にも、「今日こんなことがあったわよ」と私に話してくれる。30代、20代の親達の中には、言語コ

コミュニケーション不全の人々が確実に増えているのだろう。

私自身が勤務している大学でも、学生が挨拶をしたのにも拘わらず無視する教員がいるし、教員である私自身の挨拶を無視する教員（コミュニケーション能力が無いのではなく単に柳川のことが嫌いなだけかもしれないけれど）もいる。そのような教員に教育される学生が挨拶という**基礎的コミュニケーション**ができないのも至極当然なことかもしれない。

若い人々がコミュニケーション（言語的および非言語的）不全に陥っていることに関しては、筆者による次の講演を参照されたい。

〔39〕柳川高行、1997年、「大学の授業は面白い」、白鷗大学法学部、『白鷗法学』、第9号、281～322ページ、特に299～314ページ。

私は講義やゼミの中で、日本語で明確に自分の考えていることを表現できる能力と、他人の話の内容を誤解せずに理解できる能力とは、英語やコンピューターができる以前の重要な能力で君達を差別化できる能力だと話している。私が見聞する範囲内には比較的高学歴の人達が多いけれども、その中にも日本語の言語コミュニケーション能力の欠落した人々が意外と多い。

（注33）論語読みの論語知らず

教養とは何かと問われれば、その持ち主の「**人格**」の重要な一部を成すとともに、生きていく上で必要な「**智恵の総体**」だと答えたいと思う。教養無き専門バカとは、山のように知識を抱えながらその使い方を知らず、高学歴を、そしてそれのみを誇る人達である。昔の人はそのような人達のことを「**論語読みの論語知らず**」と名付けている。

京都学派の代表的論客である梅棹忠夫氏に『研究マネジメント』（岩波書店）という本があるが、マネジメントを中心的研究対象としている経営学研究者の中にも、**研究や教育のマネジメント**が全くできない人が案外多い。彼ら彼女らは、自分達が教育された内容と教育の仕方を繰り返しているに過ぎない場合が多い。「マネジメント読みのマネジメント知らず」にならないよう経営学部の学生は心がけなければならないであろう。

このような話をすると、教養とは何なのか、まだよく分からない、という声があがると思うが、私は先に述べた情報を読み取り、新しい情報を作りだす、individual cognitive schema と、情報を判断し意志決定を行なう individual な価値観の体系（柳川の場合の、人生観、家族観、教育観、職業観、人間観、恋愛観等々）および、ある個人に固有な判断枠組み、判断の論理群（柳川の場合の人間鑑別法、良い授業の条件、良いゼミの見分け方、人生における努力と運の関係に関する考え方等々）の、3種の相関連し合うものの総体だと考えている。

（注34）個性の実体は教養である

柳川の個性とは、その所有する価値観の体系と、判断枠組みと、cognitive schema とから構成される「モノの見方、考え方と行動パターン」だと私は考えている。

価値観の体系は、cognitive schema に対し何が価値ある情報かを明示的に示す役割を果たし、認識・加工された情報をどう判断するのが判断枠組みの役割を有している。

私の判断枠組みの一例としての人間鑑別基準は、①どんな将来の夢・ビジョンを掲げて生きているのか、②何に最も時間を使っているのか、③何に最もお金を使っているのか、④どんな友人と付き合っているのか（Man is known by his company.）、⑤いやなことやいやな仕事への取り組み方、⑥苦しい状況下でどう行動するのか、の6基準である。良い授業の条件、良いゼミの見分け方は本稿3-3を参照されたい。人生における運と努力の関係については、筆者の次の講演を参照されたい。

〔40〕柳川高行、1997年「ラーニング　メークス　ユア　フューチャー——教育を志さず若き友へ——」、白鷗大学経営学部、『白鷗大学論集』、第12巻1号、275～348ページ、特に303～304、343～344ページ。

（注35）経営学の知識は教養とは言えないのか

評論家立花　隆氏が『文芸春秋』、1998年6月号の中の「私の東大論Ⅳ

東大生諸君、これが教養である」(360～373ページ)という文章の中で、大学の法学部、経済学部、工学部等の専門課程で教えられていることは、もっぱら「実学 (Brotenwissenschaft)」であり、**実学とは教養ではない**と述べ、教養とは実学とは無縁で、「知的存在者でありたいと思う人がただそれだけの理由で身につけようとするものである。そういう知識の総体が教養なのである。」(361ページ)と述べているが、これは正しいだろうか。

私自身経営学の研究者として有している professional schema は、特に経営戦略論や、経営管理論のそれは、私の生きていく上で多くの**決断や判断に役立っている**。教養とは単に何かを知っていることではなく、**行動に生かされていく智慧**だと私は思う。教養とは「知行合一」における知を意味している。その意味で、十二分に理解され血肉化され行動に生かされる professional schema は**教養**と私という人は思う。

教養とは単なる知識の総体ではなく、「**心を耕やし**」その人の人間性を豊かにし、そして生きていく糧となるものでなければならない。

(注36) 教育ドメインの革新とイノベーション

30歳の時の私の研究ドメインの意識的組み換えは、私にとって critical で fatal な decision-making であったと振り返る度にそう思う。このような研究のイノベーションを私が決意できたのは、自律的自己決定ではなく、3人の方からの智慧をお借りしての共同決定 (co-determination) であったからだと常々感謝している。

私の研究イノベーションの**契機**は、次のようなものであった。

私は一橋大学大学院商学研究科でドイツ経営学の学説研究に従事した。この学説研究というスタイルは、経営学における「**研究の一般的パラダイム**」であり、私は自分のやっている研究に一点の疑念も感じてはいなかった。女子短大に助手として勤めるようになり、修士論文を土台にして初めて活字になった論文が「企業目標論の一研究——ハイネンの所論を中心として——」(白鷗女子短大論集第3巻第1号)であった。私は喜びいさんで出来上がった論文を親しい方々に謹呈した。

生物学を教えておられた農学博士の同僚である樋口弘道先生からは、「柳川君、このペーパーは私達の世界では論文とはいいません。他人の研究の紹介に過ぎませんよ。」という厳しいお言葉を頂き、自然科学からはそう思えるのかと大変ショックを受けた。日曜日の私達2人以外誰も居ない大学の樋口先生の研究室の前で私の研究成果を「全否定」されたあの日の光景は、樋口先生の表情や声とともに今でも鮮やかに私の脳裏に刻まれている。私の生涯忘れ得ぬ記憶である。

同じく同僚の若き経済学者森崎初男先生からは、「柳川君、研究者名を付けたケインズ経済学の研究等は経済学の世界ではもう古いんですよ。ハインスの研究をやっていると40過ぎると誰とも話のできない学者になってしまいますよ。」と親切なアドバイスを頂いた。先にも述べたように森崎氏からは、日本経済新聞を読んで「現実の日本企業」と取り組むようにとのアドバイスを頂くとともに、いつも「なぜだろう、whyと問い続けること」が、研究者、教育者には不可欠であることを教えて頂いた。さらに夫というものが妻をどのように大切にしたいのかも深く学ばせて頂いた。

当時一橋大学で教えておられた榊原清則先生からは、「柳川さん、〇〇の所論を中心として、という他人によりかかった研究はもうよせ。俺はこう思う、という研究をこれからはしなさい。」と過激なアドバイスを頂いた。おじゃました国立市の一橋大学の研究室でそう伺った日のことは、今なお鮮明に覚えている。榊原氏は、その年卒業したゼミの一期生の卒業論文のいくつかを指しながら、「この学生の実証的研究は柳川さんの修士論文よりずうっと面白いよ。」と話されて、私の修士論文には柳川自らが発見した something new が大変乏しいことを、言葉を飾ることなく私に直視する機会を与えて下さった。私同様、経営学説の研究者として大学院でトレーニングを受けながら実証研究者へと自己革新された榊原氏の言葉には強い説得力があった。氏はまた、日本企業のことについて何ひとつ知らなかった私に『サンリオの奇跡』（上前淳一郎著、PHP）という本の

紹介をして下さり、その後も沢山の企業のケースを送って下さった。私は折にふれて榊原氏のアドバイスを頂き、氏を私の目指すべき live model としてその後10年近く勉強を続けてきた。

榊原氏は、私の研究が有していた重大な欠陥を私に「直視 (confrontation)」させて私を方向転換させ、方向転換した私に「何をどう勉強していったらいいのか」を私のナビゲーターとして絶えず教え続けて下さった。榊原氏にはいくら感謝しても感謝し過ぎることはない。藻利先生と平田先生とが私の「生みの親」であるとするならば、榊原先生は紛れもなく私の「育ての親」なのである。

18歳の女の子に、日本の現実の企業行動と無関係のドイツ経営学の話をして果たして話を聞いている彼女達は幸せだろうか、と悩んでいた私は、3人の信頼している友人からのアドバイスを信じて、研究と教育のドメインの意識的転換を30歳の時に決断した。その後約10年間の試行錯誤を経て、40歳、不惑を迎えてからの私は、自分の教えている内容に関して「これが私の本当に教えたかったことだ」という確信を持てるようになったばかりでなく、教えたいと思うことを現実的に教えることができる「教育能力」も身に着き、ビジョンと能力との幸福な合致が生じるようになった。

研究に関しても、柳川にオリジナルな内容の研究を、年に7～8本という高い生産性のもとに発表できるようになり、96年から学会報告(全4回)もさせて頂けるように成長してきた。

私は典型的な late comer、late bloomer (遅咲き) の人間であるが、遅咲きの良さは、十分な蓄積に基づく豊かな土壌に大輪の花を咲かせられることだと信じて今後もコツコツと努力を重ねて行きたい。

(注37) 私の体験的幸福観

私が幸せの内容を 3 Hs 2 Ps として扱っていることに関しては、次の講演を参照して欲しい。

〔41〕柳川高行、1997年、「資料 ラーニング メークス ユア フューチャー——教育を志す若き友へ——」、白鷗大学経営学部、『白鷗

大学論集』、第12巻第1号、275～347ページ、特に278～281ページ。

幸福になる為には3つのコツがあると私は思う。第一に他人の人生を羨まないこと（Don't envy other people.）が大事だと思う。第二に他人の人生と比べて幸福かどうかを決める「**相対主義的な幸福観**」から、自分固有の幸福観を持つ「**主観的幸福観**」へと考え方を変えることである。第三に最も大切なことの為には、それ以外のことを積極的に諦め、欲望のいくつかを切り捨てる「**積極的諦観主義**」を持つようになることである。

（注38） 苦難を超えて幸福を勝ち取ろう

私の深く敬愛する本田宗一郎氏も次のように若者に呼びかけている。

「苦勞がないと、幸福はえられない。幸福なんて、そう、棚からボタ餅みたいに、容易に手に入るものではない。自分のこのうで、この頭脳で、この身体でかちとったものが、自分の幸福なんだ。（中略）これから、いろいろ仕事をしていく過程でたくさんの苦勞があるだろう。その苦難という峰を乗り越えたときに、その向こうのかなたに幸福というものがあると思っしてほしい。」と。

〔42〕片山 修編、1998年、『本田宗一郎からの手紙——現代を生きるビジネスマンへ——』、文春文庫、「自分は運が悪いとあきらめているきみへ」、33～34ページ。

（注39） 幸せを掴もう

私はゼミナールの卒業生に「幸せを掴もう」と題する次のエールを「白鷗新聞」に書かせて頂いたことがある。私は心の底から教え子に幸せになって欲しいと願い、ゼミナールで全力を傾けて教育しているつもりである。

幸せを掴もう

柳川ゼミの卒業生諸君ご卒業お目出度う。君達は長い間の学生生活に終止符を打ち、社会へ出て仕事をするようになる。君達は人生で初めてのリストラクチャリングに直面し、人生のドメインを大きく転換する時期を迎えている。毎週二回のゼミでは、君達の報告は徹底的に批判され、全員か

らの質問の嵐の中で立ちすくんだこともあった。柳川はサデリストではないかと思ったこともあるかもしれない。私は本気になって君達を鍛えたかった。君達に愛想尽かしをしてゼミ教育で手抜きをすることなく、君達を本気で叱ったことは私の秘かに誇りにすることである。何度も繰り返し話したけれど、もう一度だけ私がゼミを通して君達にプレゼントしたかったことを語ろう。

私は君達を経営学の専門家に育てるつもりは全くなかった。経営学の学習は手段であって、目的は「自分の頭で考える力」を身につけさせることであつた。自分の頭で考える力はなぜ必要なのか？それは幸せな人生を設計するライフ・デザイン能力の中核だからである。大企業に入り高給を取り出世することだけが人生の幸福ではない。一人一人の顔立ちが異なるように幸せも多様である。人生には一人一人の適所（niche）が必ずある。私自身は大学三年生の時に自分の夢を掘り当てることができた。私は夢見た職業に就き、金も地位も名誉もないが、十二分に幸せな日々を送っている。就職した頃仕事の九十％は、やりたくはないがしなくてはならない事であったが、現在は九十％はぜひともやりたい大好きな事になった。苦しかった日々がなかったわけではない。しかしその苦しみも幸せに出会う為の意味のある苦しみであった。苦しかった日々のも、いつか笑って語れる日が人生にはきっと来る。

幸せは空から降ってくることはない。幸せを運ぶのは君達自身の生き方だ。本当に自分のことを愛しているのなら、苦勞を厭うことなくコツコツと弛むことなく努力を続け、自分に幸せをプレゼントするようになって欲しい。幸せを発見しそれを実現させる為の基本的思考力が君達のものとなっていれば私は本当に嬉しい。これからの人生、主人公は君達自身だ。夢を高く投げ上げ人生の軌跡を大きく描き、幸せをその手に攬もう。

人生は晴れの日ばかりではない。雨の日も嵐の日もある。そんな日は母校に出かけよう。どんなに忙しい日でも、君達が来たら研究室のドアを喜んで開けよう。もう一度ご卒業お目出度う。

（白鷗大学新聞、第27号、平成5年3月15日）

補論

学生諸君にとり比較的読み易く、かつ経営学の分析的面白さを味わえると思われる筆者のケース・スタディー・著作リストを以下に掲げておくこととしたい。本稿を読んで関心を持った読者は参照されたい。

著書、学術論文等の名称	単著、共著の別	発行又は発表の年月	発行所、発表雑誌等又は発表学会等の名称	概 要
(著書) 1. 商学総論講義ノート		1995. 3	白鷗大学出版局	

学術論文等の名称	単著、共著の別	発行又は発表の年月	発行所、発表雑誌等又は発表学会等の名称	概 要
1. 経営理念の制度化行動 ―事例研究・ダイエー―	単	1982. 3	白鷗女子短大論集 第7巻 第2号	ダイエー・CGCJ連合によるネスル日本商品ボイコット行動をケースとして取り上げダイエーの真の意図・動機が筆者の造語である「経営理念の制度化」ということにあったことを解明することを「経営理念」・「経営戦略」・「組織学習」という概念的フレーム・ワークを用いることによって行おうと企図した経営戦略的・経営組織論的研究の第1稿をなすものである。 (108～126頁)
2. 経営戦略・組織革新と企業成長 ―事例研究・カゴメー(そのⅠ)―	単	1985. 3	白鷗女子短大論集 第10巻 第2号	『カゴメ八十年史』(1977年)を中心的資料として、「新製品・新市場開拓型企業」の典型例であるカゴメ株式会社の「誕生」と「中堅企業への成長」のメカニズムとダイナミズムとを、経営史的・経営戦略論的・経営組織論的アプローチにより究明しようとした研究であり、多角化行動に関する続稿が予定されている。 (282～301頁)

学術論文等の名称	単著、 共著の 別	発行又 は発表 の年月	発行所、発表雑誌 等又は発表学会等 の名称	概 要
3. 流通革命と新流通革命 －スーパーマーケット とコンビニエンス ストアの本質－	単	1990. 7	白 鷗 大 学 論 集 第 5 巻 第 1 号	昭和30年代に生まれた日本の大型スーパーの本質は、大衆百貨店であり、その行動原理は薄利多売であったことを第1章において明らかにした。昭和40年代後半に誕生した日本のコンビニエンスストアの本質は、情報ネットワークによって結び付けられた連鎖型組織の形成による、「厚利確売」という新しい行動原理に基づく小売店の誕生であったことを第2章において明らかにした。 (27～46頁)
4. 〔研究ノート〕 ケース・スタディ ヤマト運輸・宅急便 －企業者職能と新事業 創造－	単	1991. 3	白 鷗 大 学 論 集 第 5 巻 第 2 号	宅急便という新事業における「事業コンセプトの創造プロセス」と事業具体化の為の「マネジメントシステムの創造プロセス」に分けて、企業者職能の実体化のケース・スタディをおこなったものである。 (301～314頁)
5. 〔研究ノート〕 ケース・スタディ 集英社：少年ジャン プ －情報と共感のマネ ジメント	単	1992. 8	白 鷗 大 学 論 集 第 7 巻 第 1 号	少年週刊漫画誌『少年ジャンプ』がなぜ驚異的な発行部数を10年以上も続けられているのかを、「少年ジャンプ方式」と呼ばれている人事管理、生産管理、販売管理を分析することを通して、「情報」を利用して「共感」を追求しているからであることを明らかにした。 (127～140頁)
6. 〔企業・組織研究〕 ㈱カンセキ －ドメイン・経営理 念・経営戦略－	単	1993. 3	白鷗ビジネスレビュー 第 2 巻 第 1 号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	ホームセンター業界のマクロ的分析をデータを用いて行なった後で、栃木県を地盤とするカンセキのケース・スタディを、そのドメイン、経営理念、経営戦略を中心に分析を行ない、資料として社長インタビューを収録したものである。 (111～127頁)

学術論文等の名称	単著、共著の別	発行又は発表の年月	発行所、発表雑誌等又は発表学会等の名称	概 要
7. 〔企業・組織研究〕 水戸信用金庫 －ＣＩと組織革新－	単	1993. 3	白鷗ビジネスレビュー 第 2 巻 第 1 号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	茨城県水戸市を本拠とする地域金融機関である水戸信用金庫が当時実行中であったＣＩ（コーポレート・アイデンティティ）活動を、ドメインの再定義、シンボルマークの制定、経営理念・経営方針・行動基準の変更、及びＣＩの定義の為の活性化運動の分析を通して明らかにしようとした。 (129～140頁)
8. 〔企業・組織研究〕 埼玉県草加市 －シティ・アイデンティティ活動－	単	1993. 3	白鷗ビジネスレビュー 第 2 巻 第 1 号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	1981年にスタートし、1993年現在も引続き実施中である草加市のシティ・アイデンティティ活動を、デザイン研究会の活動、シティ・アイデンティティ推進委員会の活動と今井市長のリーダーシップの実態を跡付けることにより、「組織の自己革新活動」として把握する試みを行なった。 (141～148頁)
9. 〔事例研究〕 コンビニエンスストアと新流通革命 －セブン・イレブンの経営戦略を診る－	単	1993. 3	企 業 診 断 3 月号	コンビニエンスストアの本質は、①情報ネットワークによって結ばれた連結の経済性を追求する連鎖型組織として把握するとともに、②ＰＯＳシステムにより品揃えを無限持続的改善を追求する、事業システムとして把握し、その行動の根底には厚利確売の原理が存在しており、小売業におけるこのような原理の出現を新流通革命として論じたものである。 (54～60頁)

学術論文等の名称	単著、 共著の 別	発行又 は発表 の年月	発行所、発表雑誌 等又は発表学会等 の名称	概 要
10. 医薬品メーカーの 経営戦略と企業文化 －事例研究・山之内 製薬－	単	1993. 9	経 営 行 動 第 8 巻 第 3 号	山之内製薬の企業文化の全体的構造を、同社の経営理念や公表されている経営戦略という公式的な「企業の決意表明」の分析と、「経営戦略の具体的実行プロセス」という「経営行動」の詳細な分析との両者を含めて行なうことにより、最上位文化によって統合された下位文化群の体系として把握しようとするものである。 (10～19頁)
11. 〔企業・組織研究〕 ゼビオ ーディスカウント型 紳士服専門店 チェーンのドメイン、 リスクマネジメント、 経営戦略	単	1994. 3	白鷗ビジネスレビュー 第 3 巻 第 1 号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	いわゆる郊外型紳士服専門店チェーンの基本的特質を、その事業のドメイン、リスクマネジメント、チェーン展開による規模の経済を追求するディスカウント型チェーン店として把握し、デパートの基本的特質と比較対照する試みを前半部で行ない、その企業群の中で、独自の事業ドメインと経営戦略を実行している「ゼビオ」社の事例研究を後半部で行なったものである。 (107～125頁)
12. 〔研究ノート〕 医薬品メーカーの経営 戦略と企業文化 (その2) －事例研究・大正製 薬－	単	1994. 3	白 鷗 大 学 論 集 第 8 巻 第 2 号	大正製薬の公式に表明されている経営戦略と、経営戦略の具体的実行プロセスである経営行動を分析することを通して、同社の企業文化として、本業志向、本業重視の多角化志向、大衆薬志向、無借金経営志向、情報統合思考、戦略思考志向を導出したものである。 (197～218頁)

学術論文等の名称	単著、 共著の 別	発行又 は発表 の年月	発行所、発表雑誌 等又は発表学会等 の名称	概 要
13. 〔企業・組織研究〕 集英社・週刊少年ジ ャンプのマーケティ ング ードメイン、マネジ メント・システム、 情報ー	単	1994. 3	白鷗ビジネスレビュー 第3巻 第1号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	日本最大の発行部数の雑誌で ある週刊少年ジャンプの徹底し た「顧客満足志向」のマーケ ティング戦略の本質を、ドメイ ン、マネジメント・システム、 価格情報、事実情報、共同的情 報生産、ドメイン・コンセンサ ス、共感をキーワードとして明 らかにしようと試みたものであ り、平成4年8月の研究ノート 『白鷗大学論集』第7巻第1 号』を徹底的に加筆修正した研 究である。 (127～140頁)
14. 〔研究ノート〕 メーカーマーケティ ングの成功例と失敗 例 ー事例研究・伊藤園 とサントリーー	単	1994. 7	白 鷗 大 学 論 集 第9巻 第1号	企業の盛衰にとり決定的に重 要なマーケティング活動（新市 場の創造と維持活動）の成功例 として伊藤園の缶入り緑茶を、 失敗例としてサントリーの水割 りウィスキーの事例を取り上 げ、製品ドメインの差別化、ド メインコンセンサス、ドメイン コンセンサス不適合という概念 を用いて説明する試みを行なっ たものである。 (141～170頁)
15. 新製品開発プロセ スの日米の違い ー事例研究・ユニ チャームとP&Gの 紙オムツ事業ー	単	1995. 3	白 鷗 大 学 論 集 第9巻 第2号	ユニ・チャーム社とP&G社 の紙オムツの新製品開発プロセ スの comparative analysis を 通して、日本型新製品開発の論 理は「市場との対話を通じた漸 進的改良を前提とする未完成品 の逐次的投入」と「製品群によ る投資収益率の充足」であるの に対して、アメリカ型新製品開 発の論理は「徹底したテスト マーケティングによる完成品の 単発的投入」と「単一製品によ る投資収益率の充足」である という仮説を提起した研究であ る。 (1～22頁)

学術論文等の名称	単著、 共著の 別	発行又 は発表 の年月	発行所、発表雑誌 等又は発表学会等 の名称	概 要
16. ネットワークをデザインした企業 －任天堂の経営戦略を診る－	単	1995. 6	企 業 診 断 6 月号 Vol.42 No.6	日本のテレビゲーム産業の創造者である任天堂の経営戦略の特質が、テレビゲーム産業から最大の利益を獲得する為に、自己の制裁力を源泉として強固にコントロールされた取引ネットワークを形成・デザインした、そのネットワークデザイン活動にあることを論証した研究である。 (60～67頁)
17. 経営管理制度と企業文化 －事例研究・近江兄弟社－	単	1995. 3	白鷗ビジネスレビュー 第4巻 第1号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	一度倒産をし復活した近江兄弟社の経営再建プロセスを、経営管理制度と企業文化の変革と再創造プロセスとして分析する試みを行ない、倒産前の同社は信仰に商売が従属していた社会貢献中心企業であったが、倒産後の同社は信仰と商売の両立が目指された社会貢献志向企業へと変化したことを論じし、私企業の社会貢献の可能な在り方を明確化した研究である。 (131～145頁)
18. 研究ノート零落企業の復活戦略・企業文化と統合的リーダーシップ －事例研究・日立造船－	単	1995. 3	白鷗大学論集 第10巻 第1号 白鷗大学経営学部	造船不況の中2年間で1,000億円の赤字を出し経営危機に陥った日立造船が、藤井義弘社長の下で従業員数を4分の1に減らし、事業構造のリストラに取り組みV字型復活を果たしたプロセスを事例研究として取り上げ、その経営戦略の創造、企業文化の変革と藤井社長の統合的リーダーシップに焦点を合わせて実証的に研究したものである。 (345～365頁)

学術論文等の名称	単著、 共著の 別	発行又 は発表 の年月	発行所、発表雑誌 等又は発表学会等 の名称	概 要
19. 経営戦略の理論と 実証（その3） －新製品開発戦略の 日米比較(英文)－	単	1996. 3	白 鷗 大 学 論 集 第11巻 第 1 号	<p>The aim of this paper is to submit one hypothesis that the Japanese and American Logics of new product development differ so greatly. The Japanese Logics of new product development are as follows.</p> <p>The First Japanese Logic is to make an exhaustive after-production marketing, and develop an uncomplete product which is planned to be improved gradually. The Second Japanese Logic is to make incremental product domain re-designings. The Last Japanese Logic is to achieve high profitability coming from a series of product group.</p> <p>The American Logics of new product development process are as follows.</p> <p>The First American Logic is to make an exhaustive before-production marketing and to develop only one complete product without any defects. The Second American Logic is to make the sophisticated product domain designing and have no need of product domain re-designing. The Last American Logic is to realize high profitability coming from only one product.</p> <p>For this paper's case study of P&G and Uni-Charm the author utilize the "product domain design as the resourceful conceptual framework." (23～50頁)</p>

学術論文等の名称	単著、 共著の 別	発行又 は発表 の年月	発行所、発表雑誌 等又は発表学会等 の名称	概 要
20. 経営戦略の理論と 実証（その5） —ケース・メソッド による経営戦略論 入門（その2）新 製品開発戦略と戦 略的相補的資産の 内部化—	単	1997. 3	白鷗ビジネスレビュー 第6巻 第1号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	本論文は、高崎経済大学の公 開講座で話した内容と受講生と ディスカッションしたものをま とめたものが第一部であり、そ こではユニ・チャーム社とP & G社の紙オムツの新製品開発を 実証的に比較分析して、日米の 新製品開発の論理を抽出した。 第2部は、筆者と県内有力企業 の社長達との研究会（S & A研 究会）に於いて報告したセブン —イレブンの経営戦略から何を 学ぶか、それを巡るディスカッ ションとをまとめたものである。 いずれもケース・スタディーを 素材にしたディスカッションス タイルの授業の試みであった。 （23～57頁）
21. 情報小売業の実証 的研究 —動的ストア・ドメ イン・情創労働者 と仮説探索型組織 学習 事例研究・ セブンイレブン—	単	1998. 2	高崎経済大学論集 第43巻 第3号	The aim of this paper is to clarify the basic characteris- tics of the representative and typical Information-based Re- tailer, i.e. Seven-Eleven in Japan. The first characteristic of Seven-Eleven is the how Seven- Eleven designs the store- domain. Seven-Eleven's store- domain has been designed as “the Dynamic Store-Domain” which realizes the dynamic evolving optimum merchan- dising in each store. The second characteristic of Seven-Eleven is the way how every Seven-Eleven's store learns the quickest response to the changing consumer needs. The tool of this store's learning is the “POS system”, and the learning employee of this store's learning is called “Operational Field Counselor”. OFC is the typical “Infomaker” in today's information-orient-

学術論文等の名称	単著、 共著の 別	発行又 は発表 の年月	発行所、発表雑誌 等又は発表学会等 の名称	概 要
				<p>ed society.</p> <p>The learning way of OFC with POS system is named "Tanpin-Kanri (each item pursuing management)". Tanpin-Kanri is the way of Seven-Eleven's heuristic organizational learning.</p> <p>The enterprise specific core competence of Seven-Eleven is the unique way of learning of the quickest response to the changing consumer needs.</p> <p>キーワード セブンイレブン、情報小売業、動的ストア・ドメイン、仮説探索型組織学習、単品管理、情創労働者 (115～142頁)</p>
22. 〔企業・組織研究〕 マニー株式会社（栃木県高根沢町） ー経営戦略の制度化 企業文化の制度化 と統合的リーダー シップー	単	1998. 3	白鷗ビジネスレビュー 第7巻 第1号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	<p>外科手術用縫合針、眼科手術用メス、歯科用根管治療器具の世界的メーカーである地元のベンチャー企業マニー社の経営課題を、経営戦略の制度化課題と企業文化の制度化課題の2つに求め、それぞれの課題を克服していくトップ・マネジメントのリーダーシップとして戦略的リーダーシップと制度的リーダーシップとして概念化し、トップはその2つのリーダーシップを同時並行的に揮う統合的リーダーシップを揮うことが必要であることを論証した企業のケース・スタディーである。 (101～114頁)</p>
23. トップ・インタビュー （柳すかいらーく 社長 茅野 亮	単	1992. 3	白鷗ビジネスレビュー 第1巻 第1号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	<p>ファミリーレストラン事業の日本での創始者である「すかいらーく」社長に、その事業創造のプロセスを①事業転換、②事業コンセプトとマネジメントシステム、③経営者の哲学・理念の3つの観点からインタビューを行なったものである。 (87～106頁)</p>

学術論文等の名称	単著、共著の別	発行又は発表の年月	発行所、発表雑誌等又は発表学会等の名称	概 要
24. トップ・インタビュー 近江兄弟社 社長 岩原 侑	単	1998. 3	白鷗ビジネスレビュー 第7巻 第1号 白鷗大学ビジネス 開発研究所	社会事業の為の資金獲得を企業活動の第一次的使命(mission)としていた近江兄弟社が1974年に事実上倒産した後に、社長として再建に努力し1990年に負債を完済した岩原侑氏に、その再建のプロセスと基本的取り組みをインタビューしたものをテープ起こしたものである。 (116～124頁)
25. 経営戦略と組織の学習 －ベンチマーキングとアンチ・ベンチマーキングの実証的研究 事例研究・セブンイレブンと任天堂－		1997. 5	産業組織心理学会作業部門研究会報告 白鷗大学論集 第12巻 第1号 白鷗大学経営学部	企業が他企業や自社内他部門の経営戦略を組織学習する方法として、best practice を意識的・選択的に模倣学習するベンチマーキングと、worst practice と反対の戦略を創造するアンチ・ベンチマーキング（柳川による造語）の2つがある。組織内ベンチマーキングの実証的研究として、セブンイレブン・ジャパンによる米サウスランド社の再建を取り上げた。組織外ベンチマーキングの実証的研究としてカシオの価格戦略をベンチマークした任天堂を取り上げ、組織外アンチ・ベンチマーキングの実証的研究としてアタリ社の失敗から学んだ任天堂のソフト会社の管理を取り上げた。 (239～273頁)

1998年5月5日 成稿

1998年5月8日 補筆

1998年6月12日 " "

(本学経営学部教授)